



## TESIS DOCTORAL

Título	APROXIMACIÓN AL <i>CORPORATE ENTREPRENEURSHIP</i> EN ESPAÑA. TIPOLOGÍAS Y RELACIÓN CON LOS RESULTADOS EMPRESARIALES.
Realizada por	EUGÈNIA BIETO CAUBET
en el Centro	ESADE – ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.
Departamento	POLÍTICA DE EMPRESA, RECURSOS HUMANOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN
Dirigida por	DR. MARCEL PLANELLAS ARÁN



A mis añorados ausentes:  
mis padres y Toni

A mi hijo Sergio





## Índice

Agradecimientos	iii
Introducción	1
Primera parte: marco conceptual	3
Capítulo 1. Revisión de la literatura	5
1.1. Antecedentes: la iniciativa empresarial y la creación de empresas	6
1.2. Evolución histórica del <i>corporate entrepreneurship</i>	8
1.3. Conceptos fundamentales y delimitación del campo temático	15
1.4. Los modelos de <i>corporate entrepreneurship</i>	19
1.4.1. Las unidades de análisis	20
1.4.2. Los modelos centrados en la empresa	21
1.4.3. Los modelos centrados en el intraemprendedor	26
1.4.4. Los modelos centrados en el proceso	27
1.4.5. Los modelos de integración	31
Capítulo 2. Las investigaciones empíricas	37
2.1. Los resultados del <i>corporate entrepreneurship</i>	37
2.1.1. La influencia en los resultados empresariales	38
2.1.2. El éxito de los nuevos proyectos	41
2.2. Factores contingentes en la relación entre el <i>corporate entrepreneurship</i> y los resultados empresariales	44
2.2.1. Factores de entorno	44
2.2.2. Factores internos	47
Segunda parte: estudio empírico	53
Capítulo 3. Modelo y metodología de la investigación	55
3.1. Debates actuales en las investigaciones	55
3.2. Modelo de investigación; preguntas y formulación de las hipótesis	56
3.3. Definición y medición de los constructos	59
3.3.1. Orientación Emprendedora	59
3.3.2. Prácticas Emprendedoras	61
3.3.3. Entorno	63
3.3.4. Estrategia empresarial	64
3.3.5. Resultados empresariales	64
3.3.6. Variables de control	65
3.4. Selección de la muestra y recogida de los datos	65
3.5. Metodología de análisis estadístico	69
3.6. Conclusiones	71

Capítulo 4. Resultados de la investigación	73
4.1. Tipología de empresas según su nivel de <i>corporate entrepreneurship</i>	73
4.1.1. La Orientación Emprendedora en las empresas de la muestra	73
4.1.2. Las Prácticas Emprendedoras en las empresas de la muestra	81
4.1.3. Una tipología de empresas atendiendo a su <i>corporate entrepreneurship</i>	87
4.2. Diferencias en los resultados empresariales de las distintas tipologías	103
4.3. La influencia de las Prácticas Emprendedoras en la relación entre la Orientación Emprendedora y los resultados	118
4.3.1. Introducción y consideraciones previas	118
4.3.2. Análisis de la multicolinealidad de las variables independientes	121
4.3.3. Relación entre la Orientación Emprendedora y los resultados	123
4.3.4. Relación entre las Prácticas Emprendedoras y los resultados	133
4.3.5. Efecto combinado de la Orientación Emprendedora y las Prácticas Emprendedoras en los resultados	144
Conclusiones, implicaciones, limitaciones y futuras investigaciones	153
Índice de figuras	165
Índice de tablas	169
Bibliografía	171
Anexos	185
Anexo 1. Cuestionario sobre la iniciativa emprendedora en la empresa española	187
Anexo 2. Cartas de acompañamiento al cuestionario	195
Anexo 3. Distribuciones de frecuencias de variables de resultados en los distintos clústeres	199
Anexo 4. Análisis de regresión múltiple complementarios	215

## Agradecimientos

Escribir el capítulo de agradecimientos representa para un doctorando la etapa final de su tesis.

Pero es también un buen momento para reconocer que un trabajo de investigación no es nunca un trabajo individual, sino la suma de un gran esfuerzo personal y de la implicación de muchas personas sin las cuales habría sido imposible llegar al final.

A todas ellas quisiera dedicar este apartado, empezando, de una forma algo atípica, por la esfera personal. Son las personas más próximas las que me han acompañado a lo largo de estos años y que han entendido que un trabajo de esta índole exigía mucha dedicación.

En las situaciones felices, se recuerda a los ausentes; ésta es una situación feliz para mí y por ello me resulta imposible no recordarlos. En primer lugar, a mis padres, Enrique y Julia, que murieron demasiado jóvenes, pero que me transmitieron el placer por saber, el valor del esfuerzo y la importancia del sentido del humor.

Toni Güell merece un recuerdo destacado. Fue la voz de mi conciencia, cuando insistía en que mi tesis debía ocupar el lugar número uno en la escala de mis prioridades; tuvo la paciencia de corregir la primera parte y ayudarme con el cuestionario. Pero, por encima de todo, Toni me dedicó los últimos años de su vida, demasiado pocos, y me enseñó que lo esencial a menudo es invisible a simple vista.

A mi hijo Sergio le agradezco su joven sabiduría, su madurez y el saber estar siempre a la altura de las circunstancias, y a mis hermanos, Enrique, Luis y Encarna les doy las gracias por ayudarme a mantener vivo el recuerdo de nuestros padres y de nuestra niñez.

En el terreno de lo personal, están también mis queridos amigos Susa, M. Rosa, Elena, Cristina, Bea, Jôse, Mary, Emili, Rafa y Carlos. Todos ellos han estado esperando el final de esta tesis, que ha sido muda compañera de viajes y fines de semana.

Los agradecimientos académicos son más complejos. En realidad, una tesis doctoral representa una síntesis del trabajo de muchos años de carrera profesional, y en ésta han intervenido un gran número de personas, demasiadas para recordarlas a todas y no olvidar a ninguna.

Podría resumir este apartado con unas gracias con letras mayúsculas a ESADE, donde he sido y soy alumna y profesora. Son muchos los profesores y compañeros a los que debo gratitud por haberme ayudado a aprender y a responder a lo que se esperaba de mí.

En primer lugar, estoy en deuda con Eduard Bonet. Sus clases de estadística cuando yo era una joven alumna, sus invitaciones a pensar con él acerca de los nuevos retos que iba planteando la matemática aplicada a las ciencias sociales, sus clases magistrales de metodología de investigación, su rigor, su honestidad científica y, sobre todo, su amistad y proximidad cuando más lo necesitaba lo convierten en uno de los referentes de mi vida.

Carlos Losada y Xavier Mendoza, desde sus cargos de director general y de decano, han espongado durante mucho tiempo mis planes de trabajo y mi agenda para que pudiera

dedicarme a la tesis. Como compañeros del Departamento de Política de Empresa, también me han ayudado a estructurar el discurso.

Mi agradecimiento a Montse Ollé, directora del Departamento de Política de Empresa, es doble: por un lado, me ha animado siempre a seguir adelante y ha puesto todos los medios a su alcance para facilitar el avance de mi tesis; pero, además, de Montse he aprendido todo lo que sé de creación de empresas. El equipo del Centro de Iniciativa Empresarial me ha regalado tiempo, asumiendo clases que yo no podía dar: Silviya Svejenova, Luis Vives y, especialmente, Jordi Vinaixa.

Mis compañeros de Departamento y del seminario de Doctorado, José Ernesto Amorós, Agustí Canals, Alberto Gimeno, Laura Lamolla, Javier Nieto, Pedro Parada, Diego Torres y Tamyko Ysa, han sido un estímulo inteligente: he aprendido de sus tesis y ellos me han ayudado con sus críticas, especialmente en los inicios de la mía, en los que tan importante era definir bien el alcance del proyecto. Con Manel Peiró he compartido la última etapa de nuestras tesis respectivas, lo cual ha supuesto una ayuda emocional importante.

Joan Manel Batista tuvo la generosidad de repasar la metodología estadística y aconsejarme las mejores herramientas para encontrar un orden en los datos de que disponía.

Estoy también en deuda con varias personas cuya ayuda ha sido crucial en distintos momentos. Sergio Izquierdo gestionó con gran profesionalidad el envío y la recepción de cuestionarios. Antònia Rigo y Gabriel Genescà, del Servicio Lingüístico, mejoraron notablemente el lenguaje del proyecto y me demostraron que, en este terreno, me queda mucho por aprender. Xavier Sancho fue el mago que me desveló los misterios del procesador de texto. Àngels Augé coordinó la edición de la tesis y simplificó notablemente todos los aspectos administrativos. Finalmente, Higinio Lahoz, del servicio de Reprografía, me facilitó el trabajo haciendo con la celeridad a la que nos tiene acostumbrados todas las copias necesarias de los borradores y de la versión definitiva.

Durante la primera etapa de mis estudios de doctorado en la Universitat Autònoma de Barcelona, los profesores José M. Veciana, Miguel Ángel García, Enric Genescà, Joan Llonch, Joan Montllor, Teresa Obis, Vicente Salas, Josep M. Surís y M. Antonia Tarrazón me brindaron la oportunidad de participar en sus interesantes clases. En todas ellas aprendí nuevas perspectivas de la teoría de la empresa, que he intentado incorporar a mi trabajo.

Finalmente, soy deudora del trabajo y la dedicación de Marcel Planellas, mi director de tesis. Sin su ayuda, jamás habría llegado al final. Su exigencia, sus consejos, su perseverancia y su generosidad han sido determinantes a lo largo de estos años. Ha sabido conducir, de una manera exquisita, el avance de este proyecto, y me ha ayudado a mantener la coherencia y la lógica argumental, tan necesarias en un trabajo de investigación. Él sabe que se cierra una etapa que no es más que una transición a un futuro de trabajo conjunto en este ámbito de conocimiento que a los dos nos apasiona.

Barcelona, diciembre de 2007

## Introducción

Hasta la década de los ochenta, el fenómeno emprendedor se había circunscrito a la creación y al desarrollo de nuevas empresas; ahora son las organizaciones empresariales las que también quieren ser emprendedoras y crecer a través del desarrollo de nuevos proyectos. Este nuevo fenómeno ha recibido el nombre de *corporate entrepreneurship*. Su aparición se debe a la búsqueda por parte de las empresas de nuevas formas de acelerar los procesos de identificación de nuevas oportunidades y desarrollo de proyectos innovadores.

Las primeras empresas que decidieron adoptar algunos de los comportamientos y prácticas de los emprendedores independientes y crear las condiciones de contexto adecuadas para favorecer actitudes emprendedoras en sus empleados fueron grandes corporaciones, principalmente de matriz norteamericana.

En España, el *corporate entrepreneurship* llegó a través de las empresas multinacionales y se difundió rápidamente, hasta convertirse en un fenómeno emergente del cual no se dispone de muchas investigaciones empíricas. El impulso que guía esta tesis es precisamente realizar una aproximación al fenómeno del *corporate entrepreneurship* en España; más concretamente, se quiere conocer la forma cómo las empresas españolas lo han adoptado –las tipologías de *corporate entrepreneurship* que se dan entre las empresas españolas– y cuál ha sido su influencia en los resultados empresariales.

En la selección de este tema de investigación, además de su relevancia y actualidad empresarial, ha influido la experiencia de la doctoranda durante los últimos veinte años en el estudio y la enseñanza de la iniciativa empresarial y del *entrepreneurship*. Esta experiencia profesional ha tenido dos vertientes diferentes: la creación de empresas, formando a emprendedores y ayudándoles en el desarrollo y la puesta en marcha de sus proyectos, y el *corporate entrepreneurship*, formando a emprendedores corporativos y participando en la implantación de programas para el fomento del espíritu emprendedor en las organizaciones. Por tanto, esta tesis ha de entenderse como una continuación natural de la trayectoria académica de la doctoranda dentro del campo de la iniciativa empresarial y se inscribe en la línea de investigaciones del *corporate entrepreneurship*, desde una doble perspectiva: teórica y empírica.

Desde el punto de vista teórico, se revisan los conceptos, los modelos y las hipótesis más relevantes de este campo de conocimiento, así como los resultados de las investigaciones empíricas realizadas. Desde el punto de vista empírico, este trabajo analiza el fenómeno del *corporate entrepreneurship* en una muestra de empresas españolas, con el fin de establecer una tipología de empresas atendiendo a su perfil emprendedor, y buscar la relación entre el *corporate entrepreneurship* y los resultados de las empresas de la muestra.

A lo largo de este trabajo, se utiliza la expresión inglesa *corporate entrepreneurship*, pues no se ha encontrado una traducción al español que pueda considerarse satisfactoria; su definición se ha elaborado partiendo de la revisión de la literatura (Bieto, 2001, 2003), de la recopilación

realizada por Sharma y Chrisman (1999) y de las última propuestas de Miles y Covin (2002) y Birkinshaw (2003):

El *corporate entrepreneurship* es el conjunto de estrategias y prácticas que la empresa lleva a cabo para fomentar, cultivar y gestionar las competencias emprendedoras de la organización y crear las condiciones de contexto que hagan viable el desarrollo de nuevas ideas y proyectos empresariales o la renovación de las ideas clave sobre las que se había creado la empresa.

Esta tesis se ha estructurado en dos grandes partes que describen el marco conceptual y el estudio empírico.

La primera parte, referida al marco conceptual, consta de dos capítulos. En el primero se realiza una revisión de la literatura del marco teórico del tema de la tesis y se describen la evolución histórica del *corporate entrepreneurship*, los conceptos fundamentales y los modelos utilizados; en el capítulo 2, se presentan los resultados de diferentes investigaciones empíricas.

La segunda parte, el estudio empírico, tiene igualmente dos capítulos. En el capítulo 3 se explica la metodología de investigación que se ha seguido, el modelo utilizado, los instrumentos de medida y la manera cómo han sido recogidos los datos. El capítulo 4 presenta los resultados de la investigación, organizados en tres apartados: la tipología de empresas de la muestra según su nivel de *corporate entrepreneurship*, las diferencias en los resultados empresariales de las distintas tipologías, y la relación entre el *corporate entrepreneurship* y los resultados empresariales.

El apartado final presenta las conclusiones generales de la tesis y sus implicaciones, tanto las que constituyen una aportación a la teoría general como las que indican pautas de actuación a las empresas, al tiempo que se indican las limitaciones de la investigación y se apuntan futuras líneas de investigación.

**Primera parte:**  
**marco conceptual**





## Capítulo 1. Revisión de la literatura

En este capítulo se sintetizan los artículos más relevantes que se han encontrado en la revisión de la literatura. Para su realización, se han consultado los números publicados en los últimos veinte años por las revistas especializadas no sólo del campo del *entrepreneurship*, sino también de otras áreas relacionadas con la estrategia, la innovación y la gestión de los recursos humanos:

- Revistas de creación de empresas: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *American Journal of Small Business*<sup>1</sup>, *Journal of Business Venturing*, *The Journal of Developmental Entrepreneurship*, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*.
- Revistas de estrategia empresarial y gestión de empresas: *Strategic Management Journal*, *Journal of Business Strategy*, *Advanced Management Journal*, *Journal of Management Research*, *Academy of Management Journal*, *MIT Sloan Management Review*, *The Journal of American Academy of Business*, *International Small Business Journal*, *Journal of Management*, *Harvard Business Review*, *Strategic Change*, *The Academy of Management Executive*, *The Academy of Management Perspectives*, *Journal of Management Development*.
- Revistas de innovación: *Creativity and Innovation Management*, *European Journal of Innovation Management*.
- Revistas de recursos humanos: *The International Journal of Human Resource Management*, *Human Resource Management*, *Journal of Enterprising Culture*.

Asimismo, se han tenido en cuenta los congresos académicos que incluían en su programación diferentes aspectos relacionados con la iniciativa emprendedora, en particular la Babson College Entrepreneurship Research Conference, congreso anual que desde 1980 organiza el Babson College.

El capítulo se estructura en cuatro grandes apartados que presentan el campo temático general de la creación de empresas, la evolución histórica del *corporate entrepreneurship*, los conceptos fundamentales y los modelos de investigación que han utilizado hasta ahora los autores.

---

<sup>1</sup> El *American Journal of Small Business* pasó a denominarse *Entrepreneurship: Theory and Practice* en 1988. Hasta entonces, la revista se había centrado en los problemas de las pequeñas empresas. Progresivamente fueron cobrando más importancia los artículos centrados en el emprendedor y la creación de empresas.

### 1.1. Antecedentes: la iniciativa empresarial y la creación de empresas

Como ya se ha dicho, el *corporate entrepreneurship* nace como extensión de la iniciativa emprendedora, cuyas primeras referencias se hallan en los trabajos de economistas como el mercantilista Richard Cantillon (1755)<sup>2</sup>, quien afirma en el siglo XVII que “un emprendedor es aquel que compra a un precio determinado y vende a un precio incierto, asumiendo el riesgo de la operación”, y los clásicos del siglo XIX, como Jean-Baptiste Say (1840), para quienes “*los emprendedores son aquellos que organizan y gestionan una empresa para obtener ganancias personales*”. Más tarde, tanto en los primeros trabajos de Schumpeter (1934) y Knight (1921), como en los posteriores de Gartner (1988), y Sandberg (1986), entre otros, se define al emprendedor como “*actor fundamental*”, “*con una visión innovadora..., que provoca una transformación en la economía*” y “*que asume unos riesgos por los que recibirá una recompensa monetaria*”. Las definiciones más recientes (Dollinger, 1999; Timmons y Spinelli, 2004, y Hisrich y otros, 2005) establecen que la creación de empresas es el resultado del proceso de identificación de una oportunidad de mercado, de la búsqueda de una combinación única de recursos para explotarla y de la creación de una organización capaz de desarrollar, producir y comercializar el producto o servicio que satisfaga la necesidad de mercado identificada. En esta definición están implícitas numerosas variables, que constituyen el marco general de análisis y que se concretarán en unas pocas dimensiones - el emprendedor, la oportunidad y los recursos, en un proceso dinámico y fuertemente condicionado por el entorno, cuyo resultado será el nacimiento de una nueva empresa.

En el capítulo dedicado a la evolución de la investigación sobre la creación de empresas, Planellas (1996) presenta un análisis histórico de las distintas aportaciones realizadas en el campo del *entrepreneurship*. Así, afirma que los primeros estudios se centraban en la personalidad del emprendedor, y se preocupaban por saber “*por qué hay personas que crean empresas, mientras que otras, en condiciones parecidas, no lo hacen*” y “*quién es un creador de empresas*”. Autores como McClelland (1961), Collins y Moore (1964, 1970) reconocen que la mayoría de emprendedores presentan unos rasgos similares: fuerte orientación al logro, capacidad de asumir responsabilidades y riesgos moderados, deseo de independencia y control interno.

Más tarde, en 1988, la revista *Entrepreneurship: Theory and Practice* concede el premio al mejor artículo a William B. Gartner por un trabajo titulado: “‘Who Is an Entrepreneur?’ Is the Wrong Question”. La cuestión, según el propio Gartner, Vesper (1982) y Bygrave y Hofer (1991) ya no es *quién* crea una empresa, sino *cómo* se crea una empresa. Afirman que lo importante no es centrarse en el perfil del emprendedor, sino en su comportamiento; las cuestiones a investigar son cómo se detectan oportunidades de negocio con eficacia y eficiencia, cuáles son los factores de éxito y fracaso, y cuál es el papel del empresario.

---

<sup>2</sup> La palabra *entrepreneur* es un préstamo del francés que introdujo y definió por primera vez el economista irlandés Richard Cantillon.

La personalidad del emprendedor y su comportamiento son, pues, algunas de las dimensiones desde las que puede analizarse el *entrepreneurship*, pero no las únicas.

En un artículo publicado en 1999, Veciana argumenta lo siguiente: “... *este campo de estudio [el entrepreneurship] es muy amplio. No hay una teoría única del entrepreneurship, sino varias. Si analizamos con cierto rigor la evolución y el estado actual de este programa científico de investigación, podemos identificar una serie de teorías de entrepreneurship que reflejan diferentes enfoques. Podemos también distinguir tres niveles de análisis...*”

Concretamente, Veciana propone cuatro enfoques diferentes y tres niveles de análisis.

Los enfoques son los siguientes:

- La perspectiva económica*, que explica la función empresarial y la creación de empresas sobre la base de la racionalidad económica.
- La perspectiva psicológica*, que trata de determinar quién es el empresario y cómo es.
- La perspectiva sociocultural* o institucional, que argumenta que la creación de empresas está condicionada por factores del entorno del emprendedor.
- La perspectiva gerencial*, que intenta proporcionar guías de acción y recomendaciones para el proceso de creación de empresas.

Combinando estas cuatro perspectivas con los tres niveles de análisis (individual, empresarial y macroeconómico), Veciana (1995) y (1999) propone una clasificación de las distintas teorías sobre la iniciativa emprendedora (tabla 1).

Tabla 1: Una clasificación de las teorías de *entrepreneurship*

	Enfoque económico	Enfoque psicológico	Enfoque sociocultural o institucional	Enfoque gerencial
Micro (nivel individual)	La función empresarial como 4.º factor de producción Teoría del beneficio del empresario	Teoría de los rasgos de personalidad Teoría psicodinámica de la personalidad del empresario	Teoría de la marginación Teoría del rol Teoría de redes	Teoría de la eficiencia-X de Liebenstein Teoría del comportamiento del empresario Modelos del proceso de la creación de empresas
Meso (nivel de empresa)	Teoría de los costes de transacción		Teoría de redes Teoría de la incubadora Teoría evolucionista	Modelos del éxito de la nueva empresa <i>Corporate entrepreneurship</i>
Macro (nivel global de la economía)	Teoría del desarrollo económico de Schumpeter	Teoría del empresario de Kirzner	Teoría del desarrollo económico de Weber Teoría del cambio social Teoría de la ecología poblacional Teoría institucional	

Fuente: Veciana (1999)

Como puede verse en esta clasificación, Veciana (1999) considera que el *corporate entrepreneurship* es una teoría que analiza la iniciativa emprendedora al nivel empresarial y desde una perspectiva de gestión. Según este enfoque, el *corporate entrepreneurship* sería una subteoría de la teoría general de *entrepreneurship* que trataría de analizar cómo tienen que actuar las empresas para buscar nuevas oportunidades de negocio y promover la generación de nuevas unidades de negocio.

De todas formas, como se verá más adelante, el *corporate entrepreneurship* también puede analizarse desde dos niveles: el de la empresa que lo promueve y el del emprendedor interno. Igualmente, podrían admitirse los cuatro enfoques –psicológico, económico, sociológico y gerencial–, pero este campo de investigación todavía no está lo suficientemente desarrollado para formular subteorías al respecto.

## 1.2. Evolución histórica del *corporate entrepreneurship*

A pesar de que las primeras publicaciones datan del final de la década de los años setenta, no es hasta la década de los noventa que aparece un volumen suficiente de investigaciones empíricas que consolidan este campo de conocimiento. Una rápida revisión de su evolución histórica permite constatar cuatro etapas diferenciadas:

### *Etapas 1. Los primeros trabajos (1970-1985)*

Autores como Vesper y Holmdahl (1973), Von Hippel (1977), Biggadike (1979), Schollhammer (1982) y Block y MacMillan (1985) sentaron las bases de un campo temático nuevo, el *corporate entrepreneurship*, deudor del programa más amplio de la iniciativa emprendedora pero con matices propios, que se nutrían de la dirección estratégica de la empresa, la gestión de la innovación y la teoría de la organización, y que hacía referencia al conjunto de actividades emprendedoras formalizadas<sup>3</sup> en el seno de la empresa (Schollhammer, 1982). En estos primeros artículos, se describía cómo algunas empresas consiguen acelerar sus procesos de generación de nuevas líneas de negocio utilizando las capacidades emprendedoras de sus empleados. Sin embargo, Fast (1979a, 1979b, 1981) ponía en duda este tipo de estrategias a partir del análisis de los fracasos del desarrollo de nuevos proyectos internos.

En esta primera etapa, fueron especialmente relevantes dos trabajos:

- Los artículos de Miller y Friesen (1982) y Miller (1983), que definieron tres dimensiones, que posteriormente se incluirían en un constructo que los investigadores bautizarían con el nombre de *Orientación Emprendedora* y que serviría para medir el *corporate entrepreneurship*: innovación, proactividad y asunción de riesgos<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Las actividades emprendedoras formalizadas son aquellas que reciben una autorización explícita, son objeto de un compromiso de recursos, y tienen por objeto aumentar los esfuerzos innovadores de la organización (Schollhammer, 1982).

<sup>4</sup> Miller (1983) define estas dimensiones del modo siguiente:

- La aportación de Burgelman (1983a, 1983b), que describió profundamente el proceso que habían seguido unas empresas para la búsqueda de nuevas oportunidades e introdujo un término nuevo: *internal corporate venturing*, para referirse a los nuevos negocios surgidos orgánicamente dentro de la empresa. Los trabajos de Burgelman se centraban, por un lado, en el papel de los distintos niveles directivos en el fomento y el éxito de la implantación de una cultura emprendedora dentro de la organización y, por el otro, en determinar dónde había que ubicar los nuevos proyectos para que pudieran crecer y desarrollarse convenientemente.

#### *Etapas 2. El interés por una nueva estrategia empresarial (1985-1990)*

Los primeros trabajos no hacían más que evidenciar la importancia académica y empresarial de una práctica que empezaban a seguir algunas conocidas empresas<sup>5</sup>. Pero, a finales de los ochenta, todavía existían pocas investigaciones sobre el tema y resultaba necesario sistematizar conceptos y terminologías.

En la segunda mitad de la década, el *corporate entrepreneurship* despertó el interés de autores del campo de la estrategia empresarial casi exclusivamente (Quinn, 1985; Low y MacMillan, 1988; Stevenson y Jarillo, 1990). Los trabajos publicados en esos años aparecieron fundamentalmente en revistas de estrategia (*Strategic Management Journal*, *Journal of Management* y *Journal of Business Strategy*). Si bien es verdad que el *Journal of Business Venturing* publicó algunos artículos sobre el tema, tanto en *Entrepreneurship: Theory and Practice* como en su antecesora *American Journal of Small Business* no se ha encontrado ningún trabajo dedicado al *corporate entrepreneurship*. La razón hay que encontrarla en que los años ochenta fueron prolíficos en la investigación sobre creación de empresas, y la revista de referencia era *Entrepreneurship: Theory and Practice*, que recogía las investigaciones dedicadas a los emprendedores independientes, a las pequeñas empresas y a las empresas familiares.

Especialmente significativos fueron dos artículos escritos por autores de referencia en el campo de la estrategia, los cuales, tras una larga revisión de qué significaba el término *entrepreneurship* y en qué consistía el proceso emprendedor, sugerían en el último apartado la

---

*Innovación*: acciones que la empresa desarrolla en relación con la innovación tecnológica y los nuevos binomios producto-mercado.

*Proactividad*: capacidad de adoptar innovaciones y lanzar nuevos productos al mercado antes que los competidores.

*Asunción de riesgos*: capacidad para asumir los riesgos necesarios que comportan determinadas innovaciones.

<sup>5</sup> El ejemplo más recurrente en la literatura sobre *corporate entrepreneurship* es el lanzamiento al mercado de uno de los productos de mayor éxito en la historia de 3M: el Post-it, que surgió de la iniciativa de un empleado de 3M, que encontró en la organización una cultura y unas prácticas que le permitieron desarrollar el proyecto. Otras empresas que aparecen referenciadas en la literatura de estos primeros años sobre *corporate entrepreneurship* son ATT, Emerson, General Electric, Hewlett Packard, Ikea, Líneas Aéreas SAS, Merck, Solvay, Volvo, Whirlpool y Xerox. Las experiencias de estas empresas llevaron a Pinchot a publicar en 1985 un libro con un título muy descriptivo: *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur?* A éste, le seguirían otros similares. El objetivo de todos ellos era explicar a las empresas y a los intraemprendedores cómo lograr crear un ambiente emprendedor dentro de las organizaciones. Recientemente, Pinchot ha desarrollado un método para evaluar la capacidad emprendedora de las empresas.

aplicabilidad de estos conceptos a las organizaciones. En el primero de estos artículos, “Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges”, Low y MacMillan (1988) afirmaban que era el momento de ampliar el nivel de análisis de los trabajos realizados hasta el momento, que se centraban casi exclusivamente en el nivel individual, y extender las teorías de la creación de empresas al nivel de los equipos de personas, de las empresas e incluso de los sectores.

En esta misma línea, Stevenson y Jarillo (1990) definían, en su artículo “A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management”, la empresa emprendedora como aquella que busca oportunidades, más allá de los recursos que controla<sup>6</sup>. Los autores comparaban la “gestión emprendedora” (centrada en la búsqueda de oportunidades, más allá de los recursos controlados) con la “gestión administradora” (la que persigue la administración más eficiente de los resultados), y aconsejaban un liderazgo de perfil más “emprendedor” que “administrador” para las empresas que compiten en entornos complejos. Afirmaban, además, que conseguir que una empresa fuera emprendedora dependía, sobre todo, de las actitudes y los comportamientos de sus empleados, por lo que era muy importante dedicar esfuerzos a formarlos y a fomentar las redes formales e informales. El artículo también mencionaba que las organizaciones debían tolerar los fracasos.

Los escasos trabajos de esos años recogían algunas prácticas que ayudaban a salvar los obstáculos internos que dificultaban el desarrollo de una estrategia emprendedora en las organizaciones (MacMillan y George, 1985; Block y Subbanarasimha, 1989; Quinn, 1985; Sykes, 1986; MacMillan y Day, 1987; Block y Ornati, 1987; Covin y Slevin, 1989; Sykes y Block, 1989).

### *Etapas 3. Creación de un marco general de análisis para el corporate entrepreneurship (1990-2000)*

La década de los noventa se iniciaba con una llamada a la comunidad académica para que el *corporate entrepreneurship* fuera incluido como una rama más a investigar dentro del campo más genérico del *entrepreneurship*. De hecho, dos revistas relevantes en sus respectivos campos temáticos, *Strategic Management Journal* en 1990 y *Entrepreneurship: Theory and Practice* en 1995, dedicaban un número especial al *corporate entrepreneurship*. Sus editoriales, escritas por Guth y Ginsberg (1990) y Guth (1995), respectivamente, incluían las definiciones básicas del concepto de *corporate entrepreneurship* y establecían que este término incluía no sólo la generación de nuevos proyectos dentro de la empresa (*corporate venturing*), sino también la renovación estratégica de la misma (Schendel y Hofer, 1990; Zahra, 1991, 1993; Stopford y Baden Fuller, 1994). Estos editores proponían, además, un modelo que relacionaba el *corporate entrepreneurship* de la empresa con un conjunto de variables externas e internas, y apuntaban las cuestiones metodológicas que, a su entender, los investigadores del *corporate*

---

<sup>6</sup> La definición de *emprendedor individual*, según la mayoría de autores, es muy similar: “El emprendedor es aquella persona orientada a buscar y perseguir oportunidades, más allá de los recursos controlados” (Stevenson y Jarillo, 1990).

*entrepreneurship* tenían que abordar: el rigor en las definiciones, la búsqueda de unas variables que pudieran medir el concepto y el establecimiento de hipótesis.

Paralelamente, Gibb (1990) analizaba las diferencias entre los emprendedores independientes y los internos. Estos últimos, que la literatura ha bautizado con el nombre de *intraemprendedores*, son parecidos a los emprendedores independientes en su proactividad, iniciativa y orientación al logro. Desarrollan una capacidad específica, que les permite conseguir una autonomía, al tiempo que se adaptan a las normas corporativas. Sin embargo, su propensión al riesgo es menor y prefieren la seguridad que les proporciona la pertenencia a una organización a la incertidumbre que supone la creación de una empresa independiente.

También en esta época aparecieron nuevos enfoques teóricos para investigar el fenómeno del comportamiento emprendedor de la empresa: Jones y Butler (1992) y Dean, Meyer y De Castro (1993) analizaron, desde la perspectiva de la teoría de la agencia, los problemas que plantea el *corporate entrepreneurship*, como los incentivos que han de tener los empleados para actuar de forma emprendedora o la relación entre la nueva empresa y la empresa matriz.

Las editoriales de Guth y Ginsberg (1990) y Guth (1995) propiciaron una época prolífica en la publicación de libros y artículos dedicados al *corporate entrepreneurship*, en sus dos formas: el *corporate venturing* y la renovación estratégica<sup>7</sup>, que intentaban establecer una categorización de fenómenos relacionados con el tema<sup>8</sup> y un conjunto de normas e hipótesis que ayudaran a entender el fenómeno. Durante el período comprendido entre 1995 y 2000, se publican los trabajos más importantes, tanto desde un enfoque teórico como práctico, sobre el *corporate entrepreneurship* en general.

A modo de resumen, cabe concluir que en esos años se registraron los avances siguientes:

- El intento de sistematización de conceptos y definiciones, realizado por Veciana (1996), Sharma y Chrisman (1999).
- El establecimiento de modelos explicativos como los propuestos por Burgelman (1983b), Guth y Ginsberg (1990), Covin y Slevin (1991), Hornsby *et al.* (1993), Lumpkin y Dess (1996) y Russell (1999).
- Las investigaciones empíricas realizadas a partir de los modelos teóricos propuestos sobre muestras de empresas, en su mayoría americanas, grandes y diversificadas. Todas ellas buscan, fundamentalmente, establecer una relación positiva entre el *corporate entrepreneurship* y el desempeño.

---

<sup>7</sup> La mayoría de las referencias bibliográficas sobre *corporate entrepreneurship* que se incluyen en el capítulo 7, han sido publicadas con posterioridad a la aparición de los números especiales de *Strategic Management Journal* de 1990 y de *Entrepreneurship: Theory and Practice* de 1995.

<sup>8</sup> Durante esa época, la mayoría de los artículos utilizaban indistintamente las expresiones *corporate entrepreneurship* y *corporate venturing* para referirse al fenómeno objeto de este trabajo. Es a raíz del trabajo de Sharma y Chrisman (1999) que los investigadores empiezan a cuidar, especialmente en los títulos de sus trabajos, la elección de uno u otro término en función del fenómeno que estén describiendo. Sin embargo, el investigador que desee revisar la literatura existente sobre *corporate entrepreneurship* deberá buscar no sólo los trabajos publicados con este nombre, sino también los que incluyan términos relacionados, como *corporate venturing* o *intrapreneurship*, entre otros.

Este período finaliza con artículos como el de Zahra *et al* (1999) en el que los autores revisan cuáles han sido los avances más importantes, concretamente la propuesta de modelos de investigación, y cuáles son los retos. En este sentido, apelan a la necesidad de analizar más a fondo las relaciones propuestas en los modelos.

*Etapas 4. Consolidación del corporate entrepreneurship como campo de investigación (a partir del 2000)*

La década de los noventa produjo suficientes trabajos, marcos de análisis y debates para poder afirmar que el *corporate entrepreneurship* se había convertido en un programa de investigación científica.

Utilizando la terminología de Lakatos (1982), el núcleo central<sup>9</sup> de este campo estaría constituido por unas proposiciones centrales:

- El *corporate entrepreneurship* hace referencia a la estrategia y a las actividades emprendedoras que se acometen en una empresa.
- El *corporate entrepreneurship* adopta dos formas: el *corporate venturing*, o generación de nuevos proyectos empresariales, y la renovación estratégica de la empresa<sup>10</sup>.

La aparición de fenómenos nuevos, como el aumento de fondos de capital riesgo corporativos o el interés creciente de las grandes empresas en promover alianzas con pequeñas empresas, universidades y centros de investigación aportan nuevas dimensiones que no habían sido contempladas en los modelos desarrollados en los años noventa. Prueba de ello es la aparición de los artículos de Miles y Covin (2002) y de Birkinshaw (2003), que redefinen el *corporate entrepreneurship* e introducen nuevas situaciones, acordes con la realidad empresarial actual, que necesitan ser investigadas, así como determinadas hipótesis auxiliares.

Por ello, puede afirmarse que nos encontramos ante un ámbito de investigación no cerrado, que va estableciendo nuevas proposiciones e hipótesis, lo que confiere al *corporate entrepreneurship* el carácter de programa progresivo<sup>11</sup>. Acaso es por este motivo que Low (coautor junto con MacMillan de un artículo en 1988 que resaltaba la importancia de investigar el *corporate entrepreneurship*) publica en 2001 un nuevo artículo en el que afirma que, a pesar de la proliferación de investigaciones surgidas en los últimos años en el campo general de la creación de empresas, quedan aspectos específicos por investigar, y uno de ellos es el *corporate entrepreneurship*.

---

<sup>9</sup> Según Lakatos, “el núcleo central representa la característica definitoria de un programa. Está formado por hipótesis teóricas muy generales, que constituyen la base a partir de la cual se desarrolla el programa. El núcleo central de un programa se vuelve infalsable por la decisión metodológica de sus protagonistas. Paralelamente, el cinturón protector consta de hipótesis auxiliares explícitas que completan el núcleo central, supuestos subyacentes a la descripción de las condiciones y los enunciados observacionales” (Chalmers, 1982).

<sup>10</sup> En el capítulo siguiente se analizan al detalle estas dos definiciones.

<sup>11</sup> Lakatos (1978) afirma que un programa de investigación científica es progresivo si conduce al descubrimiento de fenómenos nuevos y si su “crecimiento teórico se anticipa a su crecimiento empírico”, es decir, si “predice hechos nuevos con algún éxito”.



En esta misma línea, la publicación de la *Annual Review of Progress in Entrepreneurship* (ARPENT), presentada por la European Foundation for Management Development en el 33th European Small Business Seminar, incluía un artículo de Verstraete (2003) en el que se evidenciaba la importancia de seguir investigando en *corporate entrepreneurship*, un campo que está en la intersección de cuatro áreas de conocimiento (Bieto, 2003), como mínimo:

- el *entrepreneurship* propiamente dicho o la creación de empresas, que proporciona el marco general de análisis;
- la estrategia empresarial, en la medida que las prácticas emprendedoras son una manera de alcanzar los objetivos de crecimiento y de diferenciación marcados por la estrategia corporativa;
- la teoría de la organización, que ayuda a diseñar la estructura que facilita la implantación de un proceso de *corporate entrepreneurship*;
- la gestión de la innovación, por la similitud de muchas de las variables que intervienen en los procesos de innovación y de generación de nuevos proyectos.

Sin embargo, los primeros años del siglo XXI se han caracterizado por un aparentemente menor interés por el tema. A pesar de ello, los congresos internacionales de *entrepreneurship* han dedicado un espacio específico al *corporate entrepreneurship* y han invitado a los investigadores a presentar sus trabajos. Fruto quizás de este intercambio de experiencias, por un lado, y de la demanda de empresas que buscaban nuevas formas de abordar las estrategias de innovación, por otro, en los últimos años el campo del *corporate entrepreneurship* ha experimentado una difusión que va más allá del ámbito académico y de investigación, y se han interesado en él autores de estrategia, iniciativa emprendedora, finanzas, recursos humanos, creatividad e innovación. Así lo refleja Kuratko (2006), uno de los autores más importantes en la materia, en su artículo "A Tribute to 50 Years of Excellence in Entrepreneurship and Small Business", en el que afirma que el *corporate entrepreneurship* es un campo emergente en la investigación del *entrepreneurship* y que, por tanto, ha de continuar figurando en la agenda de los investigadores.

Una revisión detallada de los trabajos publicados entre el año 2000 y la actualidad revela lo siguiente:

a) *Universos investigados:*

- Empiezan a aparecer investigaciones empíricas con muestras de empresas pequeñas (Messegheem, 2003; Wiklund y Shepherd, 2005; Aloulou y Fayolle, 2005; Fitzsimmons *et al.*, 2005), hecho que, salvo algunas excepciones (Covin y Slevin, 1989), era poco frecuente en etapas anteriores.
- Igualmente, las investigaciones no se limitan ya únicamente a empresas americanas, sino que autores de universidades de todo el mundo replican los modelos de los años ochenta con muestras de sus países: China, Eslovenia y Turquía, entre otros (Chow,

2006; Bostjan y Hisrich, 2001; Mair, 2002; Chen *et al.*, 2005; Pinillos *et al.*, 2005; Zehir y Eren, 2007).

- Los estudiosos de la empresa familiar empiezan a preguntarse cómo mantener el espíritu emprendedor a lo largo de las generaciones<sup>12</sup> (Kellermanns *et al.*, 2006; Hoy, 2006; Bierto *et al.*, 2007).

*b) Metodologías de análisis:*

Las investigaciones siguen utilizando metodologías cualitativas y cuantitativas, pero en el caso de estas últimas los modelos estadísticos que se aplican son complejos y buscan relaciones contingenciales entre los distintos constructos (Barrett *et al.*, 2000; Antoncic y Hisrich, 2003b; Abetti, 2004; Hayton, 2005; Bhardwaj *et al.*, 2007).

*c) Perspectiva normativa:*

- Algunos investigadores empiezan a preguntarse cómo implementar el *corporate entrepreneurship* de una manera más eficiente. Es decir, además de comprobar que las empresas emprendedoras tienen mejores resultados<sup>13</sup>, les preocupa el cómo: en particular, con qué políticas de recursos humanos y con qué procesos consigue una compañía convertirse en emprendedora (Ahuja *et al.*, 2001; Taylor, 2001; Miles *et al.*, 2002; Hornsby y Kuratko, 2003; Dess *et al.*, 2003; O'Rourke, 2005; Uittenbogaard *et al.*, 2005; Kaya, 2006; Garvin y Levesque, 2006; Hayton y Kelley, 2006; Morris *et al.*, 2006).
- Se estudia el papel de los directivos en la implantación eficiente del *corporate entrepreneurship* (Morrow, 2002; Thornberry, 2002; Howell *et al.*, 2005; Jones, 2005; Kuratko *et al.*, 2005; Srivastava, 2005; Wright *et al.*, 2007; Jong y Hartog, 2007).
- A pesar de que en las primeras etapas algunos autores ya habían propuesto herramientas específicas, ahora empiezan a desarrollarse metodologías muy elaboradas para auditar "la salud emprendedora" de las empresas (Hornsby *et al.*, 2002; Ireland *et al.*, 2006a, 2006b).

*d) La relación con otros campos:*

- Aunque en toda la literatura aparecen proposiciones muy similares, sobre todo en el campo de la estrategia y en el de la innovación, es en los últimos años cuando algunos investigadores intentan relacionar, de una manera conceptual y empírica, el campo del *corporate entrepreneurship* con el de la innovación (McFadzean *et al.*, 2005; Lassen *et al.*, 2006; Michalski, 2006).

---

<sup>12</sup> En 2005, el Babson College, en colaboración con una red de escuelas de negocios europeas, lanza el proyecto STEP (*Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices*) para investigar, a partir de un modelo que recoge los conceptos de *corporate entrepreneurship*, por un lado, y de *familiness*, por el otro, cómo las empresas familiares mantienen el espíritu emprendedor del fundador.

<sup>13</sup> Éste había sido el objetivo principal de las investigaciones de las etapas anteriores.

### 1.3. Conceptos fundamentales y delimitación del campo temático

En este apartado, se definen los conceptos relacionados con el trabajo. Actualmente, parece que no existe la confusión terminológica que había pocos años atrás. Sin embargo, puesto que se trata de un campo de estudio relativamente nuevo, es aconsejable ser rigurosos en este aspecto:

*“Un proceso de investigación necesita clarificar la definición de los términos de que se está hablando, especialmente cuando el área de estudio presenta ambigüedades. Sólo así podrá delimitarse el campo concreto de investigación que se desea abordar”* (Chalmers, 1982).

El desarrollo de actividades emprendedoras en la empresa ha sido bautizado, a lo largo de los años, de diferentes maneras, pero los términos más utilizados han sido *corporate entrepreneurship*, *intrapreneurship* y *corporate venturing*. En la tabla 2 puede observarse que los tres términos aparecieron en los primeros años de la década de los ochenta y que la expresión *corporate entrepreneurship* ha sido la más utilizada. También se observa que el término *intrapreneurship* raramente aparece en las investigaciones, aunque sí se utiliza para referirse a los intraemprendedores.

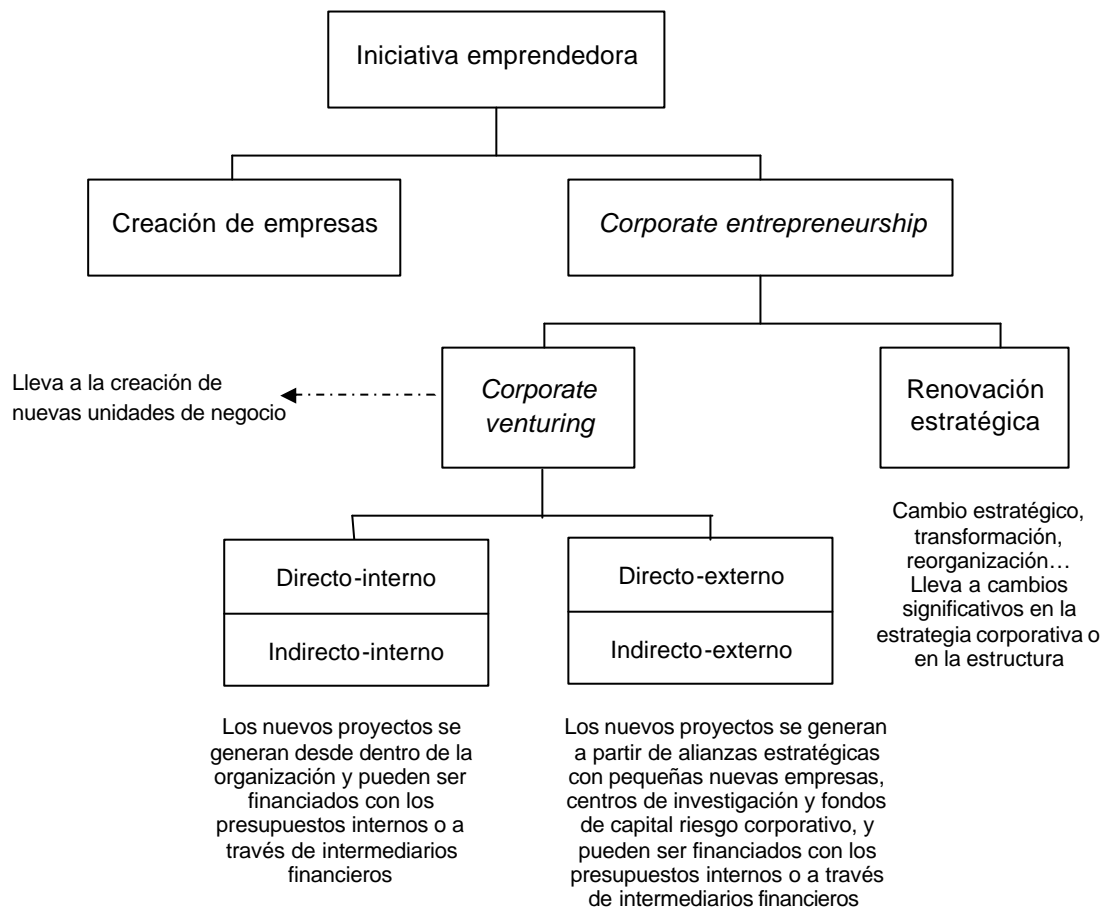
Tabla 2: Términos utilizados para describir las actividades emprendedoras de una empresa

Término	Autores que lo utilizan (por orden cronológico)
<i>Corporate entrepreneurship</i>	<i>Corporate entrepreneurship</i> Vesper (1982), Burgelman (1983a, 1983b, 1984), Spann, Adams y Wortman (1988), Jennings y Lumpkin (1989), Guth y Ginsberg (1990), Schendel (1990), Covin y Slevin (1991), Zahra (1993), Zahra (1996), Chung y Gibbons (1997), Covin y Miles (1999), Sharma y Chrisman (1999), Zahra y Garvis (2000), Barrett, Balloun y Weinstein (2000), Taylor (2001), Ferreira (2001), Kuratko, Hornsby, Naffziger y Montagno (2001), Morrow (2002), Hornsby, Kuratko y Zahra (2002), Birkinshaw (2003), Miles, Paul y Wilhite (2003), Kuratko y Goldsby (2004), Antoncic y Hirsich (2003), Kuratko, Ireland, Covin y Hornsby (2005), Uittebogaard, Broens y Groen (2005), Srivastava y Lee (2005), Shaw y O'Loughlin (2005), McFadzean, O'Loughlin y Shaw (2005), Chen, Zhu y Anquan (2005), O'Rourke (2005), Jones (2005), Sambrook y Roberts (2005), Hayton (2005), Dess y Lumpkin (2005), Kellermanns y Eddleston (2006), Ireland, Kuratko y Morris (2006 a y b), Lassen, Gertsen y Riis (2006), Kaya (2006), Garvin y Levesque (2006), Hayton y Kelley (2006), Antoncic (2006), Michalski (2006), Morris, Allen, Schindehutte y Avila (2006), Zehir y Eren (2007), Bhardwaj, Sushil y Momaya (2007), Teng (2007).
	<i>Internal corporate entrepreneurship</i> Schollhammer (1982), Jones y Butler (1992), Abetti (2004).
<i>Corporate venturing</i>	<i>Corporate venturing</i> Biggadike (1979), Block y MacMillan (1985, 1993), Ellis y Taylor (1987), Veciana (1996), Miles y Covin (2002), Vanhaverbeke y Peters (2005), McGrath, Keil y Tukiainen (2006), Hoy (2006), Covin y Miles (2007).
	<i>Internal corporate venturing</i> Burgelman (1983a), Zajac, Golden y Shortell (1991), Dollinger (1999), Burgelman y Välikangas (2005).
	<i>Ventures, internal ventures, new business venturing</i> Roberts y Berry (1985), Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno (1993), Stopford y Baden-Fuller (1994), Zahra (1996).
	<i>External corporate venturing</i> Schildt, Maula y Keil (2005).
	<i>Corporate venture capital</i> Dushnitsky y Lenox (2006).
<i>Intrapreneurship</i>	Nielson, Peters y Hisrich (1985), Pinchot III (1985, 1999), Koenig (1989), Dollinger (1999), Birkinshaw (2003), Antoncic y Hisrich (2000), Fitzsimmons, Douglas, Antoncic y Hisrich (2005).

Fuente: Elaboración propia

La confusión terminológica y conceptual inicial era lógica, ya que se abordaba un fenómeno empresarial nuevo, que se bautizó de muy diversas maneras<sup>14</sup>. Así, por un lado, con un mismo nombre se referían conceptos diferentes y, por el otro, distintos nombres expresaban el mismo fenómeno. Esta confusión inicial dio origen, en 1999, a un artículo de Sharma y Chrisman, cuyo título, “Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship”, ya indicaba el objetivo de sus autores. La figura 1 recoge la clasificación de términos propuesta en este artículo. A ella, se le han añadido unos conceptos propuestos por Miles y Covin (2002), que describen fenómenos más recientes.

Figura 1: Jerarquía de la terminología de *corporate entrepreneurship*



Fuente: Adaptado de Sharma y Chrisman (1999) y Miles y Covin (2002)

El artículo de Sharma y Chrisman (1999) constituyó una aportación significativa a la investigación en este campo, ya que la mayoría de autores aceptaron las definiciones propuestas. Más concretamente, la expresión *corporate venturing* dejó de utilizarse para la

<sup>14</sup> Brenner y Brenner (1988) afirmaban que el término *intrapreneurship* era un “nombre nuevo para un viejo fenómeno”; más tarde, Morrow (2002) se preguntaría algo parecido en su artículo “Someone Old or Someone New?”.

descripción de conceptos más generales, que pasaron a denominarse definitivamente *corporate entrepreneurship* (Burgelman y Välikangas, 2005; Dess y Lumpkin, 2005)<sup>15</sup>.

Según se desprende de la figura 1, la *iniciativa emprendedora* abarca dos áreas diferentes: la creación de empresas por emprendedores independientes y el *corporate entrepreneurship*, el cual puede hacer referencia al *corporate venturing* o a la renovación estratégica de la empresa. A partir de la clasificación de Sharma y Chrisman (1999), de las propuestas de los autores más relevantes y del propio análisis de casos, en este trabajo se utilizan las definiciones siguientes:

El *corporate entrepreneurship* es el conjunto de estrategias y prácticas que la empresa lleva a cabo para fomentar, cultivar y gestionar las competencias emprendedoras de la organización y crear las condiciones de contexto que hagan viable el desarrollo de nuevas ideas y proyectos empresariales o la renovación de las ideas clave sobre las que se había creado la empresa (Guth y Ginsberg, 1990; Sharma y Chrisman, 1999; Bieto, 2001)<sup>16</sup>. Esta definición engloba dos situaciones diferentes:

1. La primera de ellas, denominada *corporate venturing*, describe la generación de nuevos negocios por parte de las empresas (Miles y Covin, 2002; Covin y Miles, 2007). Se trata, pues, de un proceso de búsqueda de nuevas oportunidades que permitan extender el ámbito de actividades de la compañía a áreas relacionadas o parcialmente relacionadas con su actividad, y que conduce al desarrollo de nuevos productos, mercados y/o tecnologías (Von Hippel, 1977; Biggadike, 1979; Burgelman, 1983a; Ellis y Taylor, 1987; Spann *et al*, 1988; Covin y Slevin, 1991). Para poder distinguir el *corporate venturing* de las estrategias de diversificación, Block y MacMillan (1985) establecen que los proyectos generados en un proceso de *corporate venturing* tienen las características siguientes:

- Implican una nueva actividad dentro de la organización.
- Presentan un mayor riesgo de fracaso que las líneas de negocio en que actúa la empresa.
- Tienen un mayor grado de incertidumbre.
- Son iniciados y gestionados internamente.
- Son gestionados de forma independiente en algún momento de su vida.

Estas características, aunque se establecieron en los primeros años del desarrollo de la teoría, siguen siendo válidas, excepto la cuarta, ya que cada vez se admite más la posibilidad de incluir en el *corporate venturing* iniciativas propuestas por emprendedores externos, en los que la empresa decide invertir. La última característica

---

<sup>15</sup> A pesar de esto, sólo dos años después de la aparición del artículo de Sharma y Chrisman, tres de los autores más conocidos en este campo, Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) volvían a utilizar indistintamente los tres términos, cuando afirmaban: "... *corporate entrepreneurship*, also referred to as *corporate venturing*, or *intrapreneurship*".

<sup>16</sup> Algunos autores, como Hornsby, Kuratko y Zahra (2002), y de nuevo Zahra (2003), utilizan a veces el término *corporate entrepreneurship* de una manera más amplia, para referirse a la implementación de nuevas ideas en la organización.

ha sido ampliamente estudiada por Burgelman (1984); existen varias opciones para gestionar adecuadamente las iniciativas surgidas de un proceso de *corporate venturing*: la creación de una nueva división o unidad de negocio o bien el *spin-off*, que consiste en crear una empresa independiente.

La definición de *corporate venturing* sugiere que se trata de un fenómeno muy similar al de creación de una empresa por un emprendedor independiente.

El *corporate venturing* puede adoptar cuatro modalidades diferentes, según dos criterios distintos de clasificación (Miles y Covin, 2002):

a) El lugar donde se ha generado el nuevo proyecto:

- *corporate venturing* interno: son los nuevos proyectos surgidos desde dentro de la empresa, a partir de las iniciativas de intraemprendedores. Las empresas que optan por esta modalidad intentan promover una cultura emprendedora que afecte a todos los niveles de la organización, con el objeto de transformar las ideas individuales en acciones colectivas, en un proceso formalizado y centrado en la iniciativa emprendedora individual (Schollhammer, 1982; Vesper, 1982b; Block y MacMillan, 1985; Chung y Gibbons, 1997).
- *corporate venturing* externo: se refiere a la inversión que hace la empresa en nuevos proyectos externos, es decir, en empresas recién creadas. En estos casos, las empresas buscan el impulso emprendedor fuera de la organización y promueven la alianza con pequeñas compañías innovadoras. La creación de fondos de capital riesgo corporativos se convierte en un importante instrumento estratégico (Schildt *et al*, 2005; McGrath *et al*, 2006; Dushnitsky y Lenox, 2006, Teng, 2007).

b) Los fondos con los que se financia el nuevo proyecto:

- *corporate venturing* directo: la empresa financia el desarrollo del nuevo proyecto con fondos provenientes de sus presupuestos operativos y estratégicos. A veces, se hace referencia a un nuevo concepto, el *corporate venturing capital* o fondo de capital riesgo corporativo, dedicado a financiar nuevos proyectos (Dushnitsky y Lenox, 2006).
- *corporate venturing* externo: cuando interviene un intermediario financiero. La empresa invierte en un fondo de capital riesgo externo, que tiene como misión estimular y evaluar el desarrollo de nuevos proyectos generados por los empleados o la búsqueda de iniciativas interesantes creadas por emprendedores independientes. Este fenómeno es más reciente y se debe, en parte, a la evolución del sector del capital riesgo, a su madurez en determinados mercados, a su creciente nivel de especialización y a la búsqueda de oportunidades de inversión menos arriesgadas y de mayor

volumen, como son las promovidas por empresas, en comparación con las de los emprendedores independientes.

2. La segunda dimensión de *corporate entrepreneurship*, engloba las actividades de renovación estratégica que también suponen una nueva combinación de los recursos, como había sugerido Schumpeter (1934), e implican una transformación profunda de las bases de la empresa, que la convierte en una nueva empresa, significativamente distinta de lo que era antes (Guth y Ginsberg, 1990; Bieto, 2003). Un proceso de renovación estratégica implica, a menudo, la redefinición de la misión y de la razón de ser de la empresa, la construcción de un nuevo modelo de negocio, la reformulación de las bases estratégicas competitivas y la adquisición o generación de nuevas competencias clave. El éxito de un proceso de este tipo dependerá, sobre todo, de un “impulso emprendedor” similar al que se observa en los procesos de creación de empresas, con la existencia de un líder emprendedor comprometido y con motivaciones, actitudes y comportamientos parecidos a los de los emprendedores independientes (Schendel y Hofer, 1979; Zahra, 1991, 1993, 1996; Stopford y Baden Fuller, 1994; Dess *et al*, 2003; Jones, 2005).

Cualquiera de las modalidades de *corporate entrepreneurship* puede ser considerada una suma de innovación, asunción de riesgos y proactividad en mercados nuevos (Zahra y Garvis, 2000).

El *intrapreneurship*, según las definiciones aparecidas en la literatura, es un concepto similar al de *corporate entrepreneurship* (McFadzean *et al*, 2005) y consiste en el fomento de un clima emprendedor dentro de las organizaciones para aumentar la iniciativa de las personas, desarrollando sus competencias y habilidades propias de los emprendedores independientes, con el fin de que sean capaces de detectar y desarrollar nuevas oportunidades, independientemente de que el objetivo final sea el *corporate venturing* o la renovación estratégica de la empresa (Pinchot, 1985; Koenig, 1989; Birkinshaw, 2003). Su objeto de estudio es el intraemprendedor, a diferencia del *corporate entrepreneurship*, que puede centrarse en distintos objetos de investigación.

#### **1.4. Los modelos de *corporate entrepreneurship***

En la revisión histórica anterior, ha quedado patente que el *corporate entrepreneurship* se consolidó como línea de investigación en el momento en que diversos autores plasmaron en un modelo los distintos conceptos y sus relaciones (Burgelman, 1983b; Guth y Ginsberg, 1990; Covin y Slevin, 1991; Hornsby *et al*, 1993). Estos modelos han servido de marco de referencia para analizar y describir el fenómeno o verificar las hipótesis subyacentes, y todos ellos buscan establecer categorías de variables descriptivas del fenómeno y relaciones entre ellas. En los últimos años, han surgido modelos nuevos (Lumpkin y Dess, 1996; Russell, 1999; Ireland *et al*, 2006a y 2006b; McFadzean *et al*, 2005; Zehir y Eren, 2007; Bhardwaj y Momaya, 2007), que denotan un esfuerzo por enriquecer las perspectivas planteadas en los modelos iniciales.

#### 1.4.1. Las unidades de análisis

A continuación, se explica la diferencia que existe entre los distintos modelos revisados y se describen los que se consideran más importantes por el grado en que han sido utilizados en las investigaciones.

Los modelos de *corporate entrepreneurship* difieren entre sí por dos motivos principales: la unidad de análisis, es decir, el objeto que se desea investigar, y la existencia o no de una perspectiva temporal.

El primer criterio de clasificación distingue tres unidades posibles de análisis: la empresa, los emprendedores internos y los nuevos proyectos. La elección de la unidad de análisis es importante porque condicionará los objetivos concretos de la investigación y su metodología. Según este criterio, pueden encontrarse los siguientes tipos de trabajos:

- Las investigaciones centradas en la empresa, que se preguntan acerca de sus características internas y externas y del impacto del *corporate entrepreneurship* en los resultados y el desempeño de la función empresarial.
- Los trabajos que eligen como objeto de investigación a los emprendedores internos, que buscan conocer sus rasgos y motivaciones para actuar de una forma emprendedora, así como las recompensas que deben percibir.
- Finalmente, si el investigador se centra en los nuevos proyectos, las preguntas pertinentes serán cómo se financian y administran las nuevas empresas creadas, qué relación tienen con la empresa matriz, qué problemas de agencia surgen y cuál será su evolución.

El segundo criterio de clasificación incluye dos tipos de modelos: los modelos estáticos y los modelos de proceso.

- Los modelos estáticos son transversales y analizan el fenómeno en un momento concreto del tiempo. Se preguntan por las características de las empresas, de los intraemprendedores o de los proyectos creados.
- Los modelos de proceso analizan las etapas del *corporate entrepreneurship* en general y del proceso concreto que va desde la fase de creatividad hasta la de implementación de la idea. Centran su interés en las actividades a realizar en cada etapa y en los factores necesarios para que surjan, se desarrollen y se implanten con éxito nuevos proyectos.

Combinando ambos criterios, y teniendo en cuenta la dificultad que supone asignar un modelo concreto a una categoría, los modelos que se han hallado en la revisión de la literatura pueden clasificarse de la forma siguiente:



Tabla 3: Clasificación de modelos de análisis del *corporate entrepreneurship*

		Modelos estáticos	Modelos de proceso
Unidad de análisis	Empresa	Guth y Ginsberg (1990) Covin y Slevin (1991) Lumpkin y Dess (1996)	Burgelman (1983a y 1983b) Russell (1999) Miles, Paul y Wilhite (2003) Bhardwaj y Momaya (2005)
	Intraemprendedor	Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno (1993) Howell, Shean y Higgins (2005)	Burgelman (1983a y 1983b) McFadzean, O'Loughlin y Shaw (2005)
	Nuevo proyecto		Burgelman (1983a)

Fuente: Elaboración propia

De todas formas, un proyecto global de investigación debería poder analizar el fenómeno desde varios enfoques complementarios. En efecto, según Schutz (1973)<sup>17</sup>, las perspectivas de “proceso”, “empresa”, “intraemprendedor” y “nuevo proyecto” son partes indisolubles del *corporate entrepreneurship*, que se convierte en un proyecto en el cual la acción viene constituida por el conjunto de actividades encaminadas a generar nuevas empresas; el propósito sería mejorar los resultados de la empresa; las nuevas empresas o unidades de negocio creadas constituirían el resultado de la acción, y la empresa y los intraemprendedores son los actores sociales<sup>18</sup>. El *corporate entrepreneurship* como fenómeno no puede comprenderse sin tener en cuenta estos cuatro elementos: empresa, proceso, intraemprendedores y resultado.

El trabajo que se presenta elige como unidad de análisis la empresa que promueve un programa de *corporate entrepreneurship*, y plantea un modelo estático, aunque forma parte de un proyecto más amplio que pretende analizar el fenómeno en toda su globalidad.

A continuación, se presentan los modelos que han tenido más relevancia en el avance de la investigación de *corporate entrepreneurship*.

#### 1.4.2. Los modelos centrados en la empresa

##### a) *El modelo de Guth y Ginsberg (1990)*

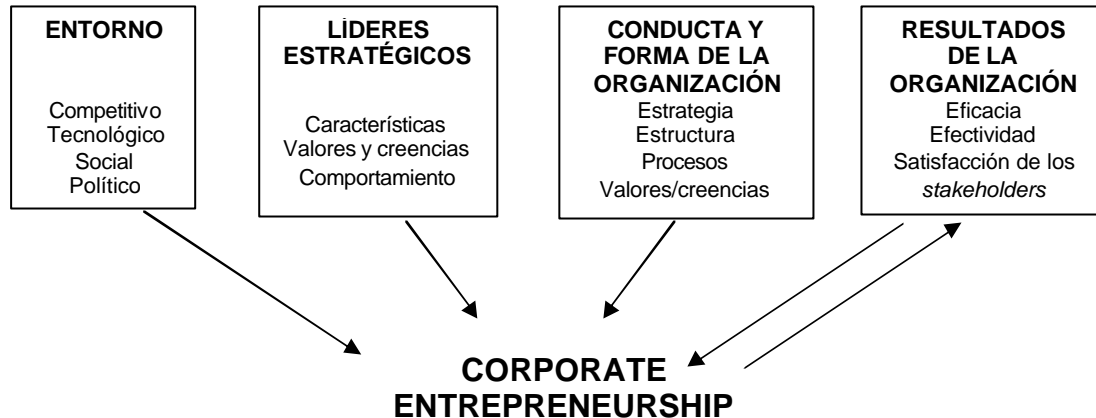
Guth y Ginsberg (1990) integran y categorizan en su modelo (figura 2) varias dimensiones que, a su parecer, intervienen en el *corporate entrepreneurship*. Este modelo que fue uno de los primeros que apareció en la literatura, propone que el comportamiento emprendedor de una empresa se explica por determinadas variables del entorno general y competitivo en el que opera, por el perfil de los líderes estratégicos (altos directivos y mandos intermedios) y por la estrategia, la estructura, los procesos y la cultura de la organización. Asimismo, el modelo

<sup>17</sup> Para Schutz (1973), el rasgo fundamental de la acción humana es que es proyectada y está dotada de propósito. Toda acción es una conducta humana que forma parte de un proyecto; el propósito representa el motivo por el cual o para el cual se emprende la acción; el acto designa el resultado de la acción, y el proyecto es el medio que se elige para obtener un resultado determinado con la acción. El proyecto supone un ejercicio de imaginación de lo que sucederá una vez se haya cumplido la acción.

<sup>18</sup> Es posible que para la empresa y los intraemprendedores se trate de dos proyectos diferentes, con unos propósitos y unos resultados esperados distintos. Posiblemente también, el *internal corporate venturing* funcionará en la medida en que los dos proyectos encajen.

sugiere que existe una correlación positiva entre el *corporate entrepreneurship* y los resultados empresariales, los cuales se miden según su eficacia, su efectividad y el grado de satisfacción de los *stakeholders*.

Figura 2: El modelo de Guth y Ginsberg



Fuente: Adaptado de Guth y Ginsberg (1990)

Guth y Ginsberg (1990) no indican en su modelo la manera de observar y medir el *corporate entrepreneurship*, aspecto que ha sido resuelto en los modelos posteriores.

#### b) El modelo de Covin y Slevin (1991)

Covin y Slevin (1991) presentan, en un artículo titulado "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour", un modelo (figura 3) que se ha convertido en referencia obligada para la mayoría de autores.

En este modelo, el concepto de *corporate entrepreneurship*, que en el anterior no quedaba suficientemente definido, es sustituido por un constructo que los autores denominan *Orientación Emprendedora*, inspirado en el artículo de Miller y Friesen (1982). La Orientación Emprendedora refleja la capacidad de una empresa para asumir un comportamiento emprendedor, es decir, para iniciar proyectos arriesgados que le permitan lanzar productos y servicios antes que los competidores. La Orientación Emprendedora, según Miller y Friesen (1982) y Covin y Slevin (1991), es un constructo formado por cinco dimensiones<sup>19</sup>:

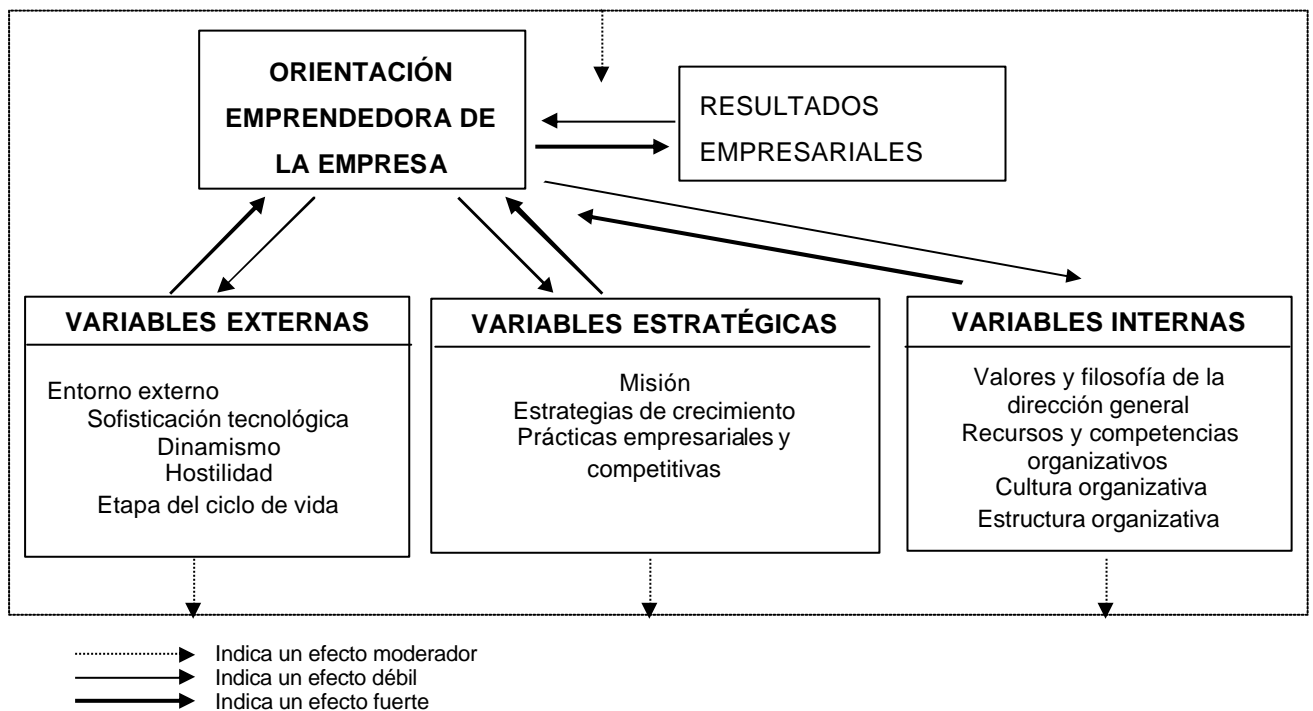
- asunción de riesgos por la alta dirección respecto a las decisiones de inversión
- acciones estratégicas frente a la incertidumbre
- alcance y frecuencia de la innovación de producto
- grado de liderazgo tecnológico
- propensión a competir agresivamente y proactivamente con los rivales del sector

<sup>19</sup> La gran mayoría de los investigadores utilizarán las dimensiones incluidas en este constructo, totalmente o parcialmente, para medir el *corporate entrepreneurship*.

El modelo de Covin y Slevin sugiere que la Orientación Emprendedora está positivamente correlacionada con los resultados, aunque la doble flecha indica, por un lado, que el comportamiento emprendedor tiene un efecto positivo en los resultados y, por el otro, que unos resultados empresariales positivos pueden inducir a la empresa a comportarse de forma emprendedora. Esta sugerencia será recogida posteriormente por Zahra (1993).

De forma similar al modelo de Guth y Ginsberg (1990), el de Covin y Slevin (1991) propone tres conjuntos de variables explicativas (variables externas a la empresa, internas y estratégicas), que tienen una incidencia directa en la Orientación Emprendedora y, por tanto, en los resultados de la empresa. Ambos modelos coinciden en su hipótesis de que existe una relación positiva entre el *corporate entrepreneurship* y los resultados. Sin embargo, mientras en el modelo de Guth y Ginsberg (1990) las variables internas y externas tienen una influencia directa en el *corporate entrepreneurship*, en el de Covin y Slevin (1991) estas variables tienen, además, un efecto contingencial en la relación entre la Orientación Emprendedora y los resultados empresariales.

Figura 3: El modelo conceptual de Covin y Slevin



Fuente: Covin y Slevin (1991)

Puede afirmarse que Covin y Slevin (1991) establecen el marco de referencia para las investigaciones empíricas posteriores<sup>20</sup>, por cuatro motivos diferentes:

- Su modelo hace operativo el concepto de *corporate entrepreneurship* al sustituirlo por el constructo *Orientación Emprendedora*.

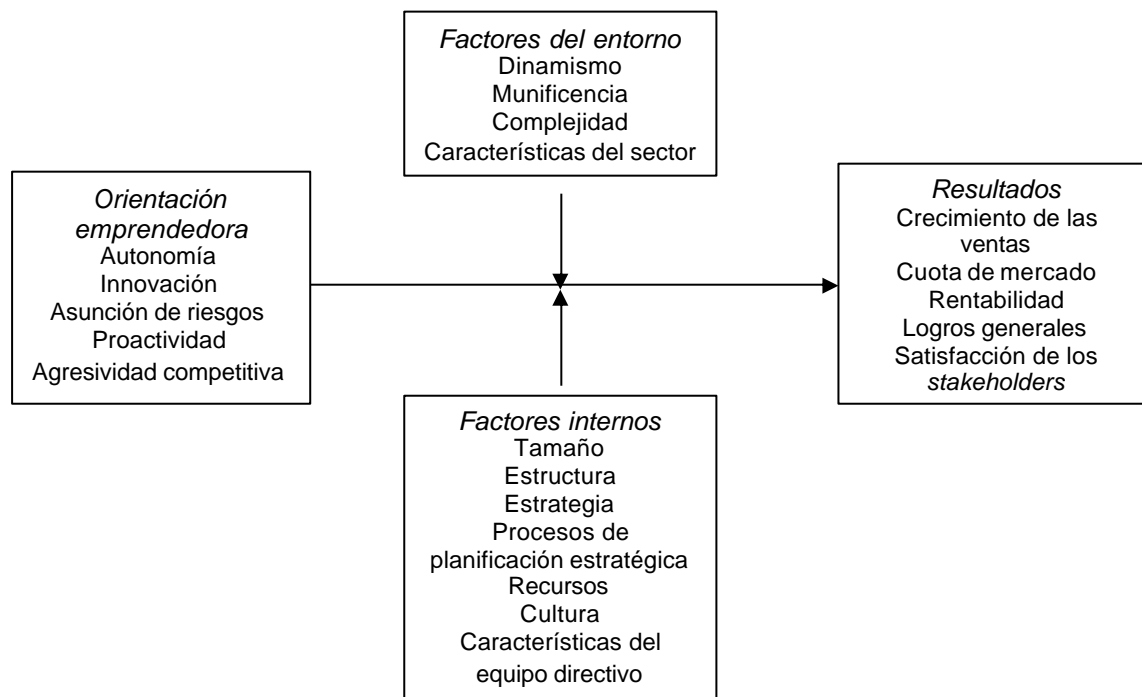
<sup>20</sup> De hecho, el modelo de Covin y Slevin (1991) aparece referenciado en prácticamente todos los artículos posteriores a 1991.

- Proponen una relación doble entre la Orientación Emprendedora y los resultados empresariales.
- La influencia de las variables estratégicas, internas y externas es contingencial, es decir, además de tener una relación directa con la Orientación Emprendedora, modifica positiva o negativamente la relación entre ésta y los resultados empresariales.
- La intensidad de la relación entre los distintos constructos es diferente

c) *El modelo de Lumpkin y Dess (1996)*

En su artículo “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance”, Lumpkin y Dess (1996) proponen un modelo similar al de Covin y Slevin (1991), en el que la variable independiente es la Orientación Emprendedora; la variable dependiente son los resultados de la empresa, y las variables de entorno e internas son factores que tienen una influencia contingencial en la relación entre la Orientación Emprendedora y los resultados (figura 4).

Figura 4: El modelo conceptual de Lumpkin y Dess



Fuente: Lumpkin y Dess (1996)

De una forma parecida al modelo de Covin y Slevin (1991), el de Lumpkin y Dess (1996) estudia, por un lado, el impacto directo de la Orientación Emprendedora de una empresa en sus resultados y, por otro, el efecto que los factores del entorno e internos tienen en esta relación.

Los dos modelos son bastante semejantes, aunque existen unas pequeñas diferencias en las variables que se incluyen en cada uno de los constructos:

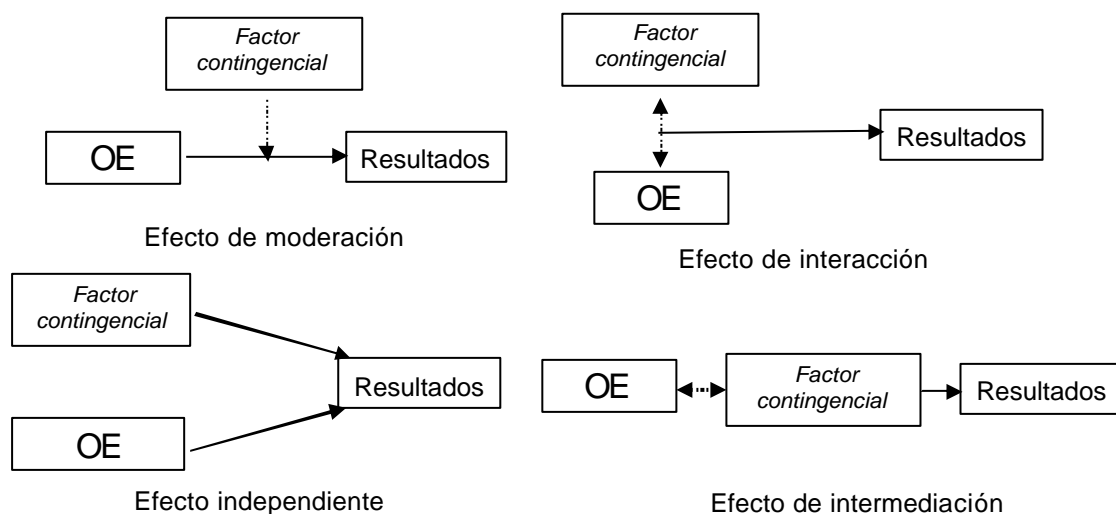
- La Orientación Emprendedora utiliza las mismas cinco dimensiones que Covin y Slevin (1991) proponen.

- Los factores del entorno son el dinamismo, la munificencia y la complejidad, que miden la intensidad de los cambios, la existencia de oportunidades y el número de variables externas que afectan a la empresa. Se incluyen también, de forma genérica, las características específicas del sector para poder aislar el efecto sectorial en las investigaciones. No se hace referencia explícita a la dimensión tecnológica del entorno.
- Los factores internos son prácticamente los mismos que los de Covin y Slevin (1991), aunque se incluyen los procesos de planificación estratégica y no se separan las variables estratégicas en otra categoría.
- Los resultados empresariales incluyen variables cuantitativas como la rentabilidad y el incremento de las ventas y de la cuota de mercado, y cualitativas como los logros generales y la satisfacción de los *stakeholders*.
- Los factores de entorno e internos no influyen directamente en la Orientación Emprendedora, sino en la relación entre ésta y los resultados.

El modelo de Lumpkin y Dess (1996) presenta como novedad una explicación detallada de las cuatro formas que puede adoptar el efecto contingencial de los factores del entorno e internos (figura 5):

- *Efecto de moderación*: el factor contingencial aumenta o disminuye la relación entre la Orientación Emprendedora y los resultados de la empresa.
- *Efecto de interacción*: existe una relación entre la Orientación Emprendedora y el efecto contingencial, que influye en los resultados de la empresa.
- *Efecto independiente*: la Orientación Emprendedora y el factor contingencial tienen efectos independientes entre sí sobre los resultados de la empresa.
- *Efecto de intermediación*: la Orientación Emprendedora tiene una influencia en el factor contingencial, el cual a su vez influye en el resultado de la empresa.

Figura 5: Diferentes formas de influencias contingenciales entre constructos



Fuente: Lumpkin y Dess (1996)

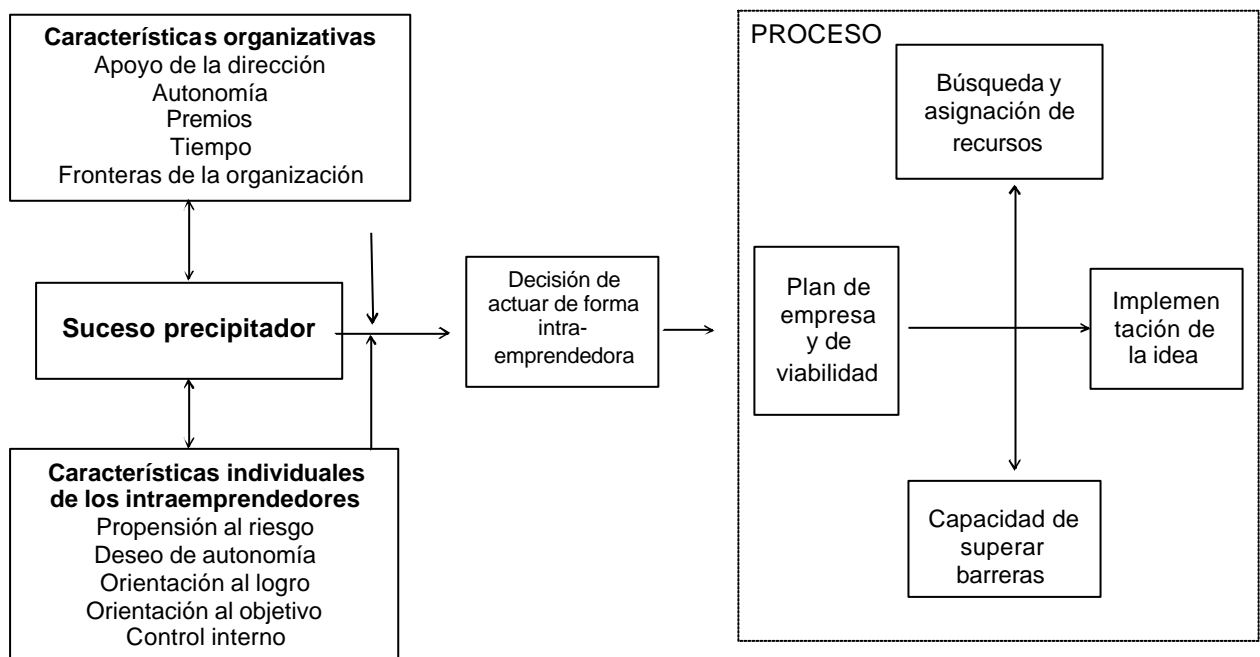
En la literatura, se hallan otros modelos centrados en la empresa que son muy similares a los anteriores; sólo difieren en el número de dimensiones incluidas del constructo *Orientación Emprendedora*, en los factores internos y del entorno, o en las variables utilizadas para medir los resultados (Zahra, 1991; Antoncic y Hisrich, 2000; Bhardwaj *et al*, 2007; Zeher y Enren, 2007).

#### 1.4.3. Los modelos centrados en el intraemprendedor

El modelo de Hornsby *et al* (1993) es el resultado de integrar el trabajo que cada uno de sus autores había realizado previamente, en un modelo dinámico (figura 6) en el que la variable dependiente es la “decisión de actuar de forma intraemprendedora”. Esta decisión depende de tres variables: las características organizativas de la empresa, las características individuales de los intraemprendedores y “el suceso precipitador”, que es el punto de partida del proceso. Este suceso puede ser externo (por ejemplo, la aparición de una nueva tecnología o de un nuevo competidor, o la aprobación de una legislación que suponga una amenaza para la empresa) o interno (un cambio en la dirección de la empresa, la adquisición de otra empresa, etc.). La decisión de actuar de forma intraemprendedora inicia un proceso cuyo éxito dependerá del análisis de viabilidad a través del plan de empresa; de la búsqueda y asignación de recursos, y de la capacidad del intraemprendedor para superar las barreras internas.

El modelo refleja que el proceso se completa de forma satisfactoria cuando concurren varios factores: una organización emprendedora que estimula y utiliza la creatividad de sus empleados; la iniciativa y perseverancia de un equipo capaz de alinear sus objetivos como emprendedores con los objetivos estratégicos de la empresa, y la eficacia de un proceso.

Figura 6: El modelo de Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno



Fuente: Adaptado de Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno (1993)

A pesar de que puede parecer que este modelo se centra indistintamente en la empresa, el intraemprendedor o el proceso, la intención de los autores es analizar cómo son y qué deben hacer los equipos de emprendedores internos. En efecto, Hornsby *et al* (1993) proponen una hipótesis general centrada en el emprendedor: en circunstancias específicas, como la necesidad de reducir costes, de desarrollar una nueva tecnología o un cambio sustancial en la gestión, las personas con altos niveles de propensión al riesgo, de autonomía o de orientación al logro tienen una mayor predisposición a acometer actividades emprendedoras.

Según se infiere del modelo, el proceso que sigue el emprendedor corporativo (intraemprendedor) difiere del proceso del emprendedor independiente en que aquél, además de hacer el plan de empresa, analizar la viabilidad de la idea y buscar los recursos necesarios, debe “superar las barreras internas” antes de implementar la idea.

#### 1.4.4. Los modelos centrados en el proceso

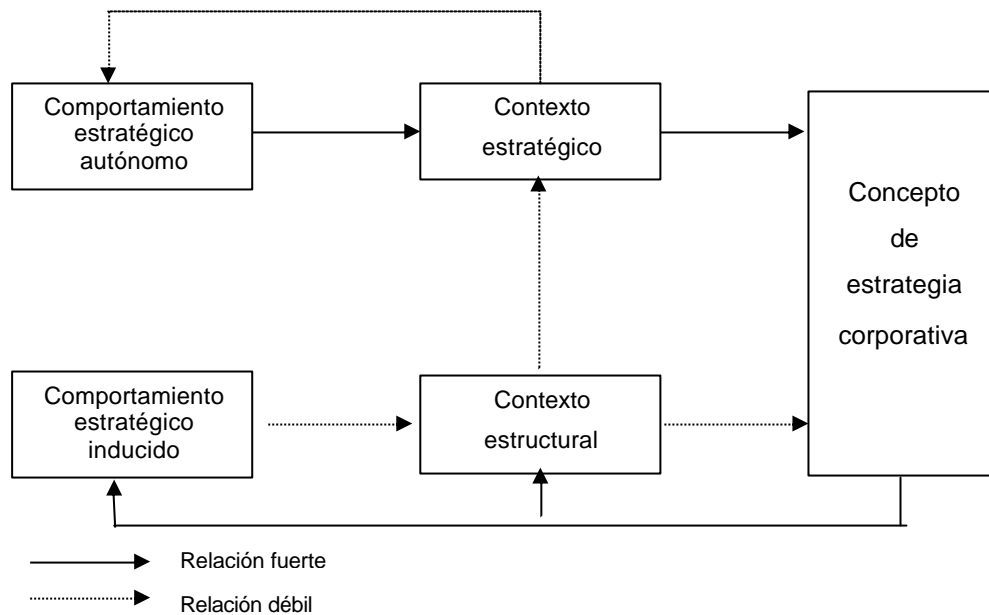
##### a) *El modelo de Burgelman (1983b)*

Los trabajos de Burgelman (1983a y 1983b) son anteriores a los modelos de Guth y Ginsberg (1990), Covin y Slevin (1991), Hornsby *et al* (1993) y Lumpkin y Dess (1996), y tienen un enfoque diferente. Pretenden analizar el proceso que siguen las empresas para captar ideas para nuevos negocios y convertirlas en proyectos viables. A partir de su tesis doctoral, Burgelman publicó en 1983 dos artículos: “Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study” y “A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm”, y en 1988 un libro: *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure and Managerial Skills*, donde describía el proceso que las empresas siguen respecto a las actividades emprendedoras en grandes organizaciones y la implicación de los distintos niveles directivos en este proceso.

En primer lugar, Burgelman (1983a) propone un modelo en el que presenta las interacciones que se dan entre diferentes categorías de comportamiento estratégico, contexto estratégico y contexto estructural (figura 7).

En este modelo, la estrategia corporativa es una combinación de comportamiento estratégico inducido y comportamiento estratégico autónomo. El primero hace referencia a las actividades de planificación estratégica y se apoya en un contexto estructural determinado que facilita la implementación de la estrategia, mientras que el segundo tiene que ver con la actividad intraemprendedora, que constituye, según el autor, la base para las innovaciones radicales. Para que surjan ambos comportamientos, tiene que existir en la empresa un contexto estratégico determinado.

Figura 7: El modelo de proceso estratégico de Burgelman



Fuente: Burgelman y Sayles (1986)

Burgelman (1983b) denomina *internal corporate venturing* los procesos de generación y desarrollo de nuevos proyectos internos. Según él, estos procesos comprenden cuatro etapas:

- La conceptualización: de la investigación exploratoria a la idea de negocio.
- El prelanzamiento: de la idea nueva al producto nuevo.
- La etapa emprendedora: del negocio embrionario a la empresa monoprodueto.
- La etapa organizacional: del producto único a la cartera de productos.

Nuevamente observamos en las tres últimas etapas un proceso muy parecido al de creación de empresas. Sin embargo, en el caso corporativo hay una primera etapa de conceptualización que parte de una investigación básica, es decir, de una tecnología en busca de mercado.

Finalmente, uno de los trabajos más decisivos de Burgelman (1983b) es el que analiza el papel de los distintos niveles directivos. En él, el autor, utilizando la metodología de investigación denominada *grounded theory*<sup>21</sup>, descrita por Glaser y Strauss (1967), lleva a cabo un estudio

<sup>21</sup> En 1983, se sabía muy poco del *corporate entrepreneurship*, por lo que la metodología de investigación cualitativa de la *grounded theory*, descrita por Glaser y Strauss (1967) era la más adecuada en aquel momento. La investigación de Burgelman (1983) era de naturaleza exploratoria y su objetivo era generar un modelo descriptivo de lo que hasta el momento era un fenómeno insuficientemente documentado. Glaser y Strauss (1967) desarrollaron una metodología de investigación cualitativa (la *grounded theory*) que requiere que el investigador ignore todo lo que se ha escrito hasta el momento respecto a la teoría que investiga. A partir de una recolección muy minuciosa de datos y de un proceso de codificación que se repite hasta que ninguna observación aporta información adicional, el investigador es capaz de construir un mapa conceptual del fenómeno que está observando. Esta metodología de investigación científica ha sido poco aplicada en el campo de la gestión empresarial, aunque cada vez son más los autores que están descubriendo sus ventajas, en campos específicos como la adopción de sistemas de información y de nuevas tecnologías en las empresas.



exploratorio basado en 61 entrevistas en profundidad a personas de distintos departamentos y niveles organizativos de una gran empresa norteamericana, implicadas en seis proyectos de *internal corporate venturing*. Los proyectos elegidos se hallan en distintas etapas de desarrollo, por lo que la investigación tiene un carácter longitudinal, poco frecuente en este campo. Una parte del estudio describe las actividades a realizar en cada fase. A partir de las entrevistas a los tres grupos de actores que intervienen en el *internal corporate venturing*, a intraemprendedores, a mandos intermedios y a altos directivos, Burgelman (1983b) explica el papel de cada nivel en cada una de las etapas y sugiere, entre otras ideas, que el motor del *corporate venturing* reside en la autonomía que tienen las personas de la organización para iniciar proyectos, una autonomía que es tanto más difícil de lograr cuanto mayor es la empresa. Los directores corporativos tienen como misión la asignación de recursos a los proyectos innovadores que surgen internamente. Los mandos intermedios gestionan estos recursos y facilitan la colaboración entre distintos departamentos. Además, estos últimos desempeñan el papel crucial de velar por el encaje entre la iniciativa individual y la estrategia corporativa.

*b) Los mapas cognitivos de Russell (1992, 1999)*

A partir de los modelos propuestos por Burgelman (1983b), Covin y Slevin (1991), Miller y Friesen (1982) y Zahra (1991, 1993), y utilizando el enfoque de los mapas cognitivos, Russell (1992, 1999) construye un modelo de *corporate entrepreneurship* que recoge las variables explicativas del modelo de Covin y Slevin (1991), pero le añade un enfoque centrado en el proceso, para entender por qué y cómo las empresas “emprendedoras” generan innovaciones, inician, desarrollan e implementan proyectos.

La metodología utilizada por Russell (1999) fue desarrollada en la década de los setenta por los psicólogos cognitivos, que proponían modelar en un solo mapa los conceptos (o variables descriptivas del sistema analizado; en este caso, la empresa emprendedora) y las “creencias causales” (o relaciones entre los conceptos), lo que permitía tener una visión holística del fenómeno y orientarse fundamentalmente al proceso.

Las variables que Russell utiliza son las mismas que las de los demás modelos:

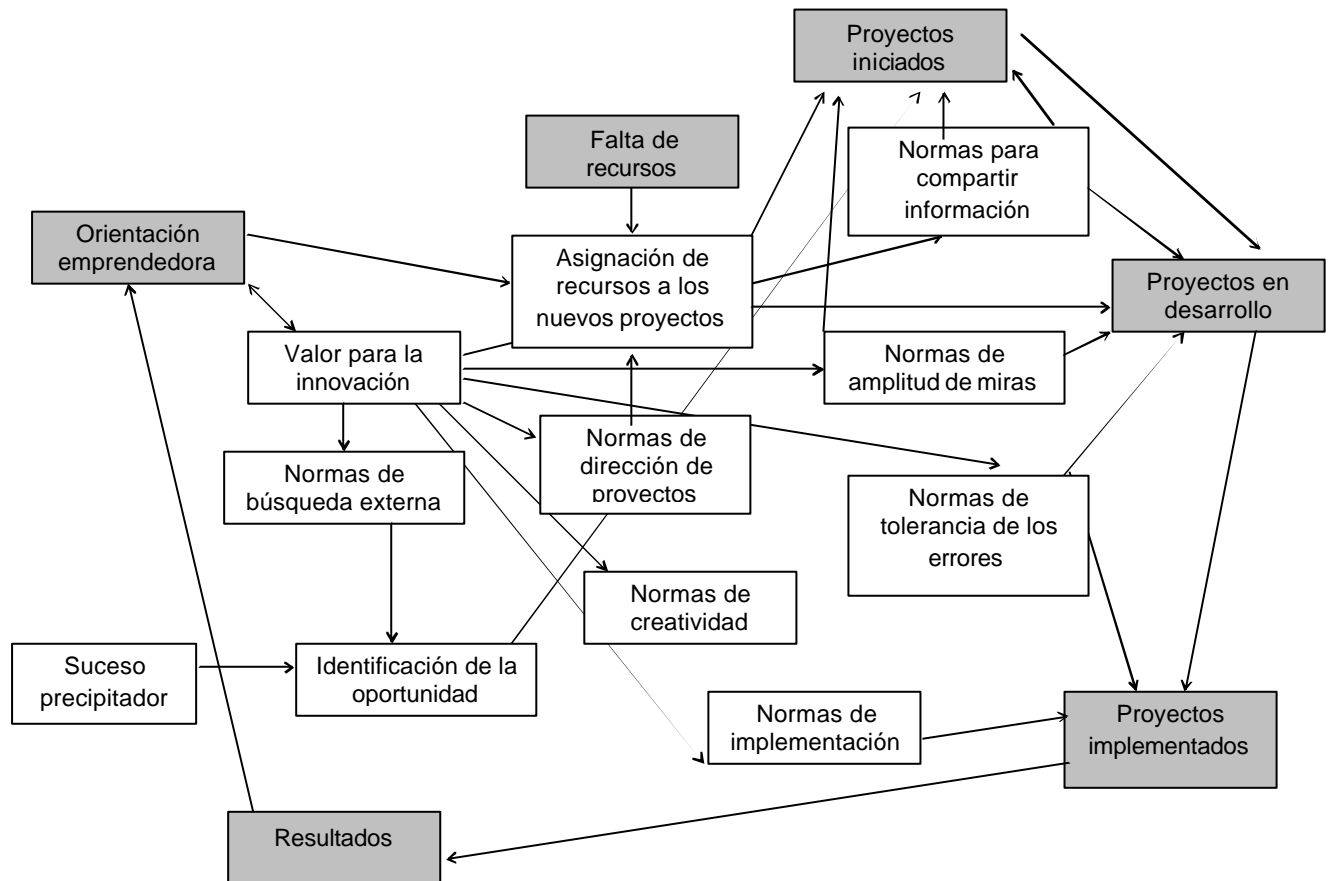
- Variables del entorno: condiciones contextuales que favorecen o dificultan el surgimiento de actividad emprendedora en la empresa.
- Variables organizativas: misión, estrategia corporativa, cultura, estructura y recursos son las categorías de variables que Russell (1999) propone, basándose en la literatura existente sobre *corporate entrepreneurship* y sobre innovación.
- Variables del proceso: representan las etapas del proceso intraemprendedor: inicio, desarrollo e implementación.
- Variables del resultado financiero: miden la eficacia del *corporate entrepreneurship*.

Russell (1999) propone dos mapas diferentes, que denomina *mapa cultural* y *mapa estructural*. Ambos buscan descubrir de qué manera pueden iniciarse procesos emprendedores en la empresa y conseguir resultados positivos. Sin embargo, se diferencian en el tipo de variables

organizativas elegidas. Así, el mapa cultural se centra en variables descriptivas de la cultura de la empresa, mientras que el mapa estructural incluye variables relacionadas con la estructura organizativa.

En el *mapa cultural* (figura 8), Russell (1999) representa, mediante un sistema de conceptos (variables de cultura, de entorno, de resultado y de proceso) y de relaciones entre ellos, qué elementos de la cultura de la empresa favorecen el proceso de identificar nuevas oportunidades, iniciar nuevos proyectos, desarrollarlos y ponerlos en marcha; concretamente, según el mapa, la cultura de la tolerancia de los errores, el acceso a la información compartida y a los recursos, la amplitud de miras y el fomento de la creatividad tienen una influencia positiva en la actividad emprendedora de la empresa y, por consiguiente, en sus resultados financieros.

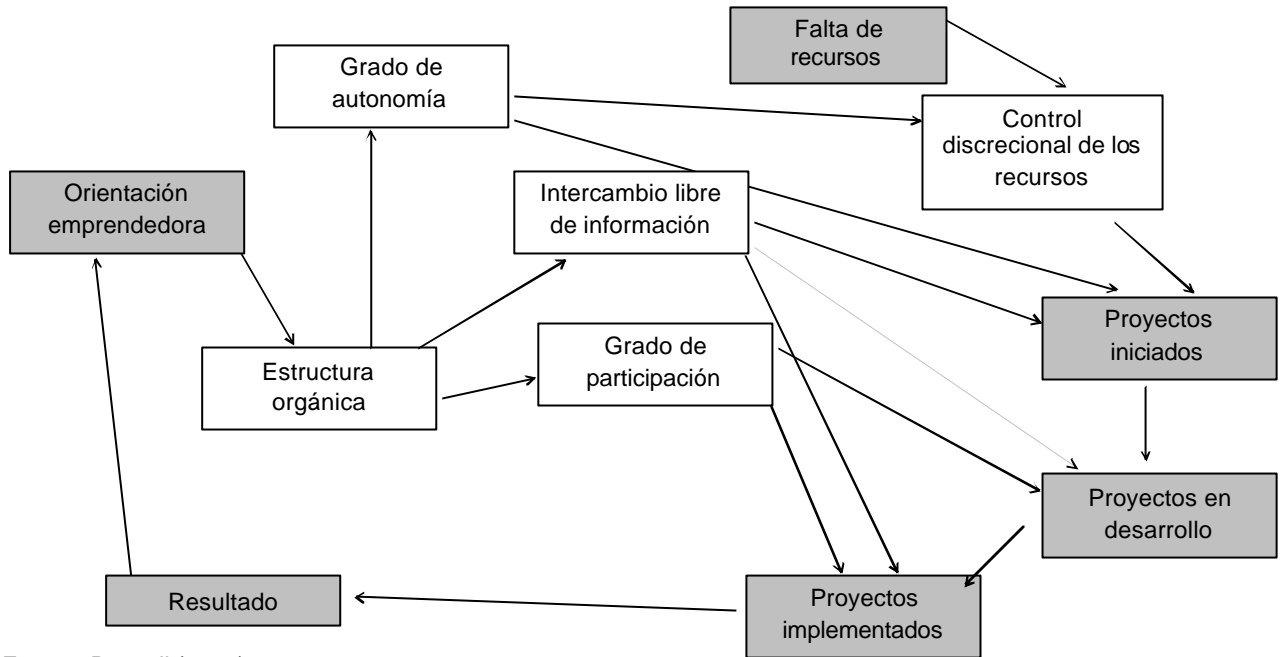
Figura 8: El mapa cultural de Russell



Fuente: Russell (1999)

En el *mapa estructural* (figura 9), en cambio, queda patente que las cuatro características de la estructura orgánica de la empresa que favorecen la Orientación Emprendedora son: el grado de autonomía de los directivos para proponer y testar nuevas ideas, un control discrecional de los recursos por parte de los intraemprendedores, las comunicaciones informales y la participación en las decisiones relativas a los procesos de iniciar, desarrollar e implementar proyectos.

Figura 9: El mapa estructural de Russell



Fuente: Russell (1999)

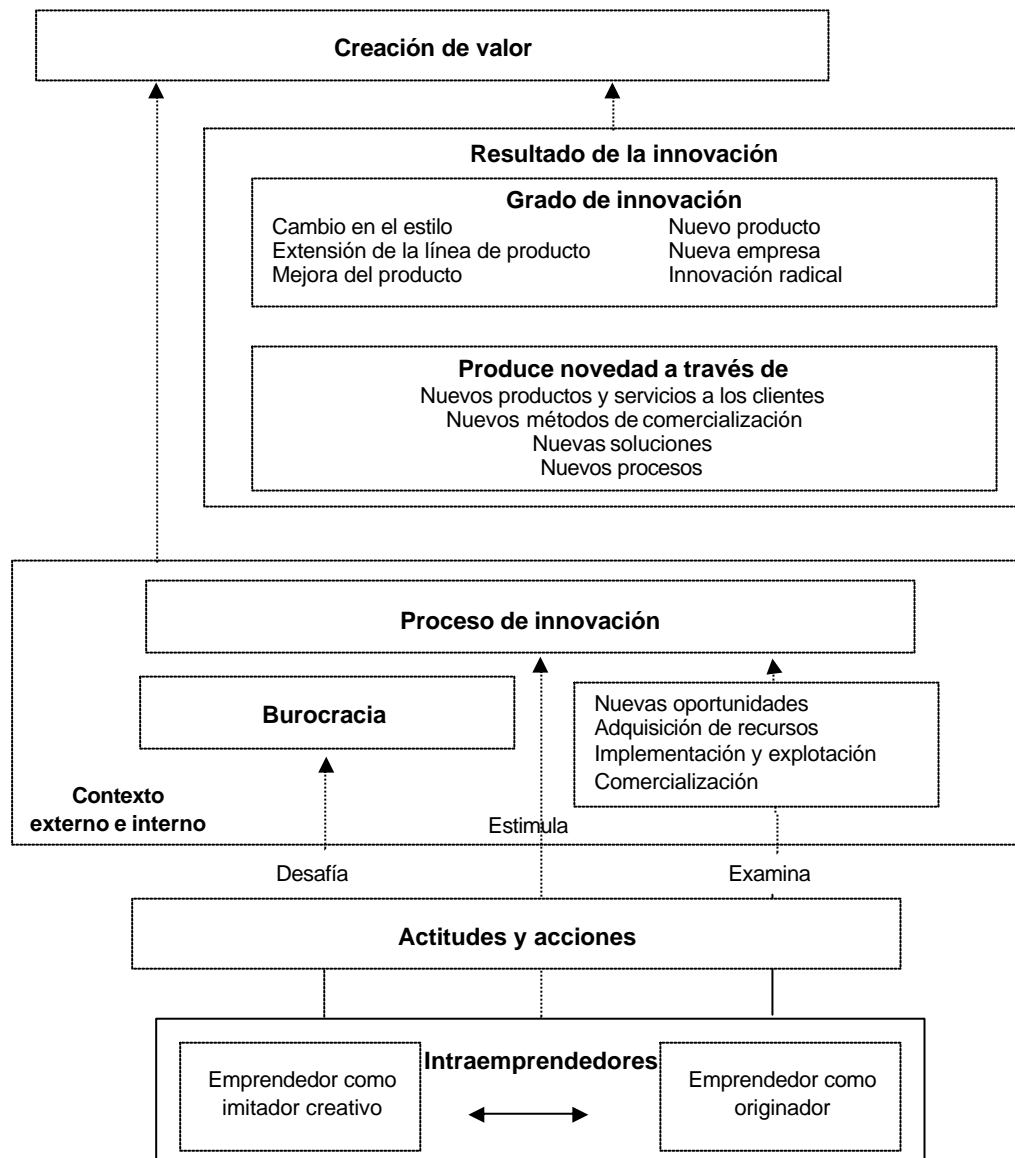
Los dos mapas están estrechamente relacionados, como sugiere el propio Russell (1999), pero la representación por separado facilita su comprensión.

Los mapas cognitivos de Russell (1999), aunque aparentemente son más completos que los modelos de Burgelman (1983b), Covin y Slevin (1991) y Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno (1993), en los que sin duda se ha inspirado Russell (1999), raramente son citados en la literatura.

#### 1.4.5. Los modelos de integración

El título del artículo de McFadzean *et al.* (2005), "Corporate Entrepreneurship and Innovation: The Missing Link", describe a la perfección lo que sus autores pretenden: desarrollar una definición que combine ambos conceptos y construir un modelo holístico (figura 10) que explique las relaciones existentes entre las actividades emprendedoras y los procesos de innovación.

Figura 10: El modelo de McFadzean, O'Loughlin y Shaw



Fuente: McFadzean, O'Loughlin y Shaw (2005)

En la primera parte de su artículo, los autores analizan en profundidad los dos conceptos:

- *Corporate entrepreneurship*: para ellos, esta expresión hace referencia a un conjunto de estrategias y actividades que tienen por objeto promover comportamientos emprendedores dentro de la organización. También señalan que supone un esfuerzo para promover la innovación en la organización, mediante la evaluación de nuevas oportunidades potenciales, la asignación de recursos y la explotación y comercialización de las oportunidades.

- Innovación: es definida como un proceso que crea valor para la empresa mediante el desarrollo de nuevos procedimientos, soluciones, productos, servicios y métodos de comercialización.

Los autores sostienen que, si las empresas no tienen una cierta perspectiva emprendedora, las políticas de innovación no son más que aspiraciones que raramente logran resultados tangibles. Ambos conceptos persiguen el mismo fin y, gestionados conjuntamente, garantizan unos resultados mejores.

A partir de estas observaciones, proponen un modelo que integra el *corporate entrepreneurship* y la innovación.

El modelo sugiere que el *corporate entrepreneurship* puede considerarse el esfuerzo de promover la innovación en un entorno incierto. La innovación es un proceso que crea valor y que da como resultado algo nuevo para la organización, ya sean nuevos productos, nuevos procesos o nuevas empresas. En este proceso, el papel del emprendedor corporativo es múltiple: desafiar las barreras burocráticas; buscar nuevas oportunidades; identificar y reunir los recursos, y conseguir llevar adelante el proceso de innovación. La gestión del proceso a cargo de este intraemprendedor reportará beneficios a la empresa.

El modelo de McFadzean *et al.* (2005) constituye una novedad en el campo que se está analizando, si bien en determinados aspectos necesita operativizar muchos de los conceptos que están incluidos en el mismo. Será interesante ver si, en los próximos años, la línea propuesta de juntar estas dos áreas de investigación es seguida por otros autores.

A continuación, se presentan, a modo de resumen y ordenados cronológicamente, los principales modelos descritos en este apartado, las categorías de variables incluidas en los mismos y sus características principales

Tabla 4: Características de los modelos de análisis del *corporate entrepreneurship*

Autores	Año	Tipo de modelo	Categorías de variables incluidas	Características fundamentales
Burgelman	1983	Proceso	Actividades del proceso Papel de los líderes y de los mandos intermedios	Describe con detalle las etapas de un proceso de <i>corporate venturing</i> . Utiliza una metodología cualitativa rigurosa.
Guth y Ginsberg	1990	Empresa	Entorno Conducta y forma de la organización Líderes estratégicos Resultados	Categoriza las variables de influencia en grupos. No operativiza el concepto <i>corporate entrepreneurship</i> .
Covin y Slevin	1991	Empresa	Entorno Estrategia Contexto interno Resultados Orientación Emprendedora	Operativiza el constructo <i>Orientación Emprendedora</i> . Propone medidas para la variable <i>resultados</i> . Ha sido el modelo de referencia.
Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno	1993	Intra-emprendedor	Características de los intraemprendedores y de la empresa Decisión de actuar de forma emprendedora Actividades a realizar por el intraemprendedor (plan de empresa, búsqueda de recursos, superación de las barreras)	Incluye una perspectiva multidimensional y dinámica del fenómeno. No plantea hipótesis de investigación.
Lumpkin y Dess	1996	Empresa	Entorno Contexto interno Resultados Orientación Emprendedora	Propone distintos tipos de influencias contingenciales.
Russell	1999	Proceso	Entorno Variables organizativas Proceso Resultado	Utiliza una metodología de mapas de relaciones entre conceptos.
McFadzean, O'Loughlin y Shaw	2005	Integrativo	Actitudes y acciones de los intraemprendedores Proceso de innovación Resultado de la innovación	Integra las teorías de innovación y del intraemprendedor. No operativiza los conceptos. No plantea hipótesis de investigación.

Fuente: Elaboración propia

A pesar de sus aparentes diferencias, existen elementos comunes a todos los modelos revisados: la búsqueda de características y comportamientos específicos en las empresas que promueven el *corporate entrepreneurship*, medido a partir de la Orientación Emprendedora y el análisis de los factores de éxito de los programas que lo promueven. Los primeros trabajos de Burgelman (1983a y 1983b), Guth y Gnsberg (1990) y Covin y Slevin (1991) originan los modelos posteriores: Guth y Ginsberg (1990) proporcionan un marco general de comportamiento en el que se incluyen factores contingenciales externos e internos, además de la relación con los resultados; Covin y Slevin (1991) establecen las bases para el constructo *Orientación Emprendedora* y Burgelman (1983b) plantea una perspectiva dinámica del proceso.

Las conclusiones que se derivan del análisis de estos ocho modelos son las siguientes:

- Exceptuando el caso del modelo de Burgelman (1983a y 1983b), todos buscan descubrir una relación entre los resultados de la empresa y el *corporate entrepreneurship*.

- El *corporate entrepreneurship* ha sido sustituido por el constructo *Orientación Emprendedora*.
- Todos los modelos incluyen variables contingenciales, ya sean del entorno o internas, que buscan reforzar la relación entre la Orientación Emprendedora y los resultados. Si bien existe una coincidencia en las variables del entorno, se observan diversas opciones para tratar las dimensiones internas.





## Capítulo 2. Las investigaciones empíricas

Las investigaciones empíricas realizadas en el campo del *corporate entrepreneurship* han buscado, en la mayoría de los casos, verificar las hipótesis que se derivan de los distintos modelos descritos en el apartado anterior, perfeccionarlos en algunos casos y plantear proposiciones nuevas que han permitido desarrollar el área temática.

En este apartado se describen los resultados de las investigaciones empíricas que se han identificado en la revisión de la literatura, agrupados en tres grandes categorías:

- Relación entre el *corporate entrepreneurship* y los resultados de la empresa.
- Influencia del entorno en el *corporate entrepreneurship*.
- Influencia del contexto interno en el *corporate entrepreneurship*.

No se han incluido las publicaciones relativas a los equipos intraemprendedores, ya que la unidad de análisis de esta tesis es la empresa y no el intraemprendedor.

### 2.1. Los resultados del *corporate entrepreneurship*

La pregunta pertinente relativa a cualquier estrategia empresarial es si ésta es beneficiosa para la empresa. En el caso del *corporate entrepreneurship*, ya los primeros artículos se planteaban esta pregunta y afirmaban que, en cualquier caso, su impacto en la compañía es positivo, ya sea porque trata de mejorar los resultados financieros u otros aspectos más difíciles de medir (Pinchot, 1985; Cheney *et al.*, 1991; Lengnick-Hall, 1992).

De hecho, Guth y Ginsberg (1990), Covin y Slevin (1991), Lumpkin y Dess (1996) y Russell (1999) incluyen en todos sus modelos la variable *resultados* como una variable indicativa del éxito del *corporate entrepreneurship*, y sugieren que la relación ha de analizarse en ambas direcciones. También en este sentido se manifiesta Zahra (1993), que afirma que es posible encontrar una relación inversa a la esperada (unos resultados favorables inducen un comportamiento emprendedor en las empresas).

Pero el análisis del éxito de un programa de *corporate entrepreneurship* puede abordarse desde dos perspectivas diferentes, según si se atiende a la empresa o a los proyectos generados por el *corporate entrepreneurship*:

- El impacto en los resultados de la empresa. Este enfoque busca analizar la relación entre el *corporate entrepreneurship* y los resultados, sean estos económicos o intangibles. En este caso, la dificultad es doble: por un lado, elegir bien la forma de medición de los resultados y, por otro, distinguir el efecto del *corporate entrepreneurship* en los resultados de otros factores, como pueden ser el comportamiento del sector o la adopción de otras estrategias empresariales.
- El resultado final de los nuevos proyectos generados. Este enfoque se pregunta acerca del éxito de las nuevas unidades creadas. Este tipo de investigaciones necesitan establecer un criterio que permita decidir en qué momento se puede considerar que un

nuevo proyecto ha tenido éxito. De hecho, el plazo necesario para observar el resultado de los nuevos proyectos surgidos del *corporate entrepreneurship* depende del sector y de los objetivos corporativos<sup>22</sup>.

En cualquiera de las dos modalidades, es importante tener en cuenta la dimensión temporal, ya que las decisiones respecto a la implantación de programas de *corporate entrepreneurship* no producen efectos inmediatos en los resultados empresariales, especialmente en determinados sectores, como los de alta tecnología.

### 2.1.1. La influencia en los resultados empresariales

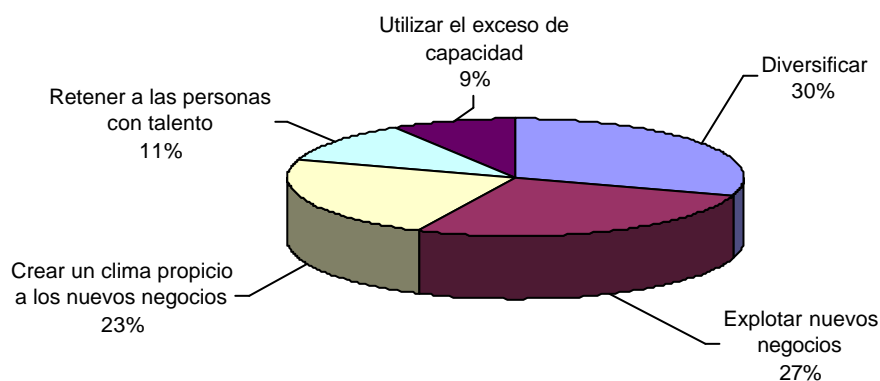
A la hora de analizar el éxito de un programa de *corporate entrepreneurship*, hay que tener en cuenta qué objetivos estratégicos se ha marcado la empresa con esta estrategia.

En general, los autores admiten que las empresas promueven el *corporate entrepreneurship* para mejorar su rentabilidad (Zahra, 1991); facilitar la renovación estratégica (Guth y Ginsberg, 1990); mejorar la capacidad de innovación (Baden-Fuller, 1995); obtener una base de conocimiento para futuros ingresos (McGrath *et al.*, 1994), y conseguir una mejor posición internacional (Birkinshaw, 1997).

Dos de las primeras publicaciones investigaron, en muestras diferentes, las motivaciones de las empresas para promover el *corporate entrepreneurship*:

- Vesper y Holmdahl (1973), a partir de una investigación llevada a cabo a 100 grandes empresas norteamericanas, enumeran las razones siguientes:

Figura 11: Razones para promover el *corporate entrepreneurship* en una muestra de empresas norteamericanas



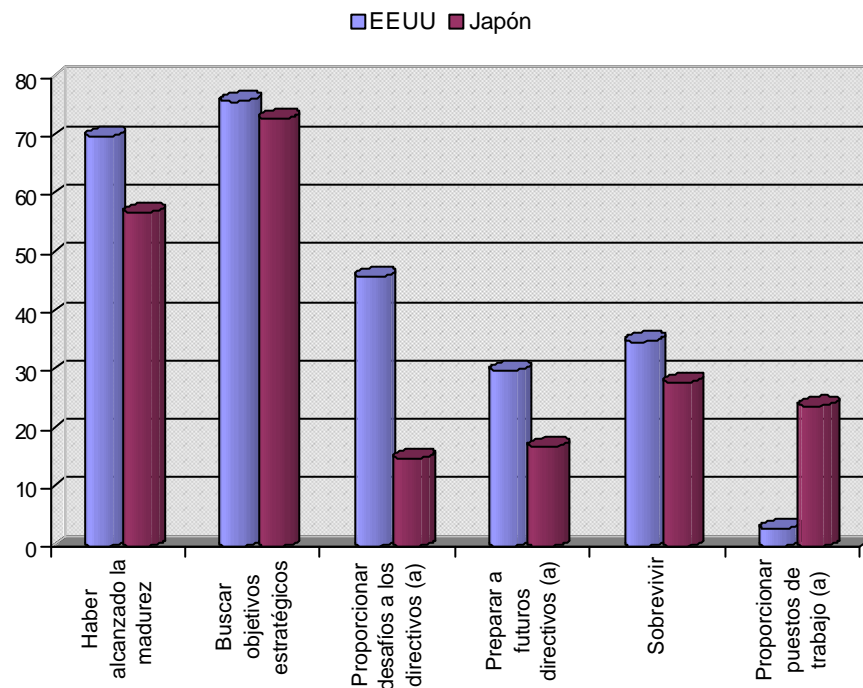
Fuente: Vesper y Holmdahl (1973)

<sup>22</sup> Estos plazos difieren en gran medida de un sector a otro: así, en el sector farmacéutico, el plazo para recuperar la inversión suele ser de 15 años en muchos casos; en cambio, en sectores de servicios, los plazos son más cortos.

Tres de las razones esgrimidas (diversificar, explotar nuevos negocios, crear un clima propicio a los nuevos negocios) están directamente relacionadas con estrategias de diversificación y búsqueda de nuevas oportunidades. Cerca del 11 % de las empresas, un porcentaje nada despreciable, consideran que ésta es una forma de retener a personas con talento. La última razón es la utilización del exceso de capacidad, seguramente a través de nuevas líneas de negocio.

- De forma similar se expresan Block y Subbanarasimha (1989), que realizan un estudio comparado en Estados Unidos y Japón respecto a las motivaciones que llevan a las empresas a emprender nuevos proyectos. La figura 12 indica los resultados de un cuestionario de respuesta múltiple, en que se observa que la razones más importantes, en ambos casos, son estratégicas (madurez del negocio básico, búsqueda de objetivos estratégicos y supervivencia). Otro resultado importante de este estudio es que las empresas norteamericanas consideran que estas prácticas sirven para preparar a sus directivos y proporcionarles retos, mientras que las empresas japonesas persiguen la creación de puestos de trabajo.

Figura 12: Razones para promover el *corporate venturing* en dos muestras de empresas norteamericanas y japonesas<sup>23</sup>



<sup>a</sup> Indican una diferencia estadísticamente significativa entre las empresas americanas y las japonesas.

Fuente: Block y Subbanarasimha (1989)

Por su parte, Veciana (1996) añade a los motivos anteriores los siguientes:

- Asegurar el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo.

<sup>23</sup> Las barras indican el porcentaje de encuestados que citan como motivo para emprender nuevos proyectos, el correspondiente del eje de abscisas

- Tener una ventana abierta a las nuevas tecnologías.
- Incrementar la flexibilidad general de la empresa.

Tal como se ha enunciado al principio de este apartado, no todos los motivos indicados persiguen directamente una mejora en los resultados económicos y financieros de la empresa, sino que junto a este objetivo existen otros: Lumpkin y Dess (1996), en esta misma línea de pensamiento, afirman que los resultados de un *corporate entrepreneurship* han de tener en cuenta muchas dimensiones, por lo que proponen un constructo en el que se incluyen los conjuntos siguientes de variables:

- Variables económico-financieras: crecimiento de las ventas, cuota de mercado, rentabilidad.
- Variables no económicas, como la reputación y la imagen de la empresa. Las empresas que promueven una cultura emprendedora, gozan de una imagen más favorable en los ambientes empresariales y, por tanto, pueden atraer talento con mayor facilidad.
- Satisfacción de los *stakeholders*, entre los que se encuentran los accionistas, las empresas de capital riesgo, los centros de investigación y los propios empleados y directivos, que pueden desarrollar sus competencias emprendedoras sin tener que abandonar la empresa<sup>24</sup>.

Este constructo es coherente con el modelo de Guth y Ginsberg (1990), que incluye conceptos tales como la eficiencia, la efectividad y la satisfacción de los *stakeholders* entre los resultados de la empresa.

Sin embargo, a gran mayoría de investigaciones empíricas utilizan únicamente variables económico-financieras para medir los resultados empresariales, y en todas ellas se observa una relación positiva entre la presencia de actividades relacionadas con el *corporate entrepreneurship*, en sus dos modalidades (generación de nuevos negocios y renovación estratégica), y los resultados financieros, medidos a través del crecimiento de las ventas, del beneficio, de la cuota de mercado y de la rentabilidad (Zahra, 1991 y 1993; Zahra y Covin, 1995; Barret y Weinstein, 1998; Miles *et al.*, 2003; Antoncic y Hisrich, 2004; Wiklund y Shepherd, 2005; Fitzsimmons *et al.*, 2005; Chow, 2006; Antoncic, 2006; Kaya, 2006; Zehir y Sule, 2007; Bhardwaj *et al.*, 2007).

Estas investigaciones se han realizado a partir de muestras de empresas pertenecientes a diferentes sectores y países, hecho que consolida las hipótesis planteadas en los modelos iniciales acerca de la influencia positiva del *corporate entrepreneurship* en los resultados empresariales. Algunos trabajos recientes tratan separadamente los resultados

---

<sup>24</sup> Este último motivo es el que, según Pinchot (1985), fundamenta los programas de *intrapreneurship*, tal como refleja claramente en el título de su libro *Intrapreneurship: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*.

específicamente “emprendedores” (*entrepreneurial performance*), aunque ésta es una línea todavía incipiente de investigación.

### 2.1.2. El éxito de los nuevos proyectos

Este tipo de estudios toma los nuevos proyectos como unidad de análisis. Existen pocos trabajos que analicen la evolución de los nuevos proyectos surgidos de un proceso de *corporate entrepreneurship*.

Biggadike (1979), a partir de una investigación longitudinal, concluye que los nuevos proyectos generados en las unidades de *corporate venturing* tardan entre 10 y 12 años en alcanzar una ratio de rentabilidad igual o superior a la de la empresa que los promueve. Además, MacMillan y Day (1987) piensan que el éxito de estos nuevos proyectos depende, en gran parte, de la inversión que la empresa realiza en los mismos, tanto en aspectos productivos como de comercialización y marketing. La conclusión de todo ello es que el *corporate entrepreneurship* necesita desarrollarse a largo plazo y ha de ser el resultado de una apuesta decidida por parte de la empresa. Ésta es, al menos, una proposición que aparece repetidamente en distintas publicaciones.

Otra línea de investigación es la que compara las nuevas empresas independientes con las nacidas de un proceso de *corporate entrepreneurship* (Shrader y Simon, 1997; Fast, 1981). En este sentido, Fast afirma que las empresas independientes consiguen mejores resultados a partir del segundo año.

Finalmente, Abetti (2004) compara un caso de éxito con un fracaso: el lanzamiento del Concorde, proyecto que fue aprobado desde el principio y que fracasó años más tarde, y el del portátil de Toshiba, que fue rechazado en dos ocasiones sucesivas pero que finalmente resultó ser un éxito para la empresa.

A continuación, y a modo de síntesis, se incluyen en la tabla 5 algunas de las investigaciones que estudian la relación entre el *corporate entrepreneurship* y los resultados empresariales, y se especifica las muestras utilizadas y las variables incluidas en los modelos<sup>25</sup>.

Todas estas investigaciones concluyen que existe una relación positiva entre el *corporate entrepreneurship* y los resultados.

---

<sup>25</sup> Se han ordenado cronológicamente, para poder visualizar la lógica de la inclusión de distintas dimensiones en cada investigación. Este mismo criterio se utilizará también en los cuadros siguientes

Tabla 5: Investigaciones que analizan la relación entre el *corporate entrepreneurship* y los resultados empresariales

Autor(es)	Título de la publicación	Muestra	Variables de <i>corporate entrepreneurship</i> y de resultados	Conclusiones
Vesper y Holmdahl (1973)	"How Venture Management Fares in Innovative Companies" <i>Research Management</i>	50 empresas de la lista Fortune 500 de distintos sectores	Independiente: gestión emprendedora  Dependiente: nivel de innovación de productos	La mayoría de las empresas se sienten satisfechas de haber adoptado un enfoque de gestión emprendedora.
Biggadike (1979)	"The Risky Business of Diversification" <i>Harvard Business Review</i>	200 empresas de la lista Fortune 500 de distintos sectores	Análisis del éxito de 68 nuevos proyectos lanzados por las empresas, medidos en cuota de mercado y ROE	Los nuevos proyectos tienen ROE negativos durante los 4 primeros años y tardan entre 10 y 12 años hasta alcanzar un ROE igual al de la empresa.
Zahra (1991)	"Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study" <i>Journal of Business Venturing</i>	119 empresas de la lista Fortune 500	Independientes: dimensiones del <i>corporate entrepreneurship</i> (innovación, riesgo, proactividad), diversificaciones, alianzas estratégicas, % de ventas provenientes de nuevos productos  Contingenciales: dinamismo, hostilidad y heterogeneidad del entorno, estrategia, organización y valores  Dependientes: ROA y margen sobre ventas	Un entorno dinámico, hostil y heterogéneo estimula el <i>corporate entrepreneurship</i> .  Existe una relación entre las estrategias de crecimiento y el <i>corporate entrepreneurship</i> .  El <i>corporate entrepreneurship</i> está relacionado positivamente con los resultados y reduce el riesgo.
Zahra y Covin (1995)	"Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis" <i>Journal of Business Venturing</i>	24 compañías de tamaño medio y 45 empresas de la lista Fortune 500	Independientes: dimensiones de <i>corporate entrepreneurship</i> de Miller y Friesen (1982)  Contingenciales: hostilidad del entorno a partir de indicadores de crecimiento y rendimiento  Dependientes: ROA, margen, crecimiento de las ventas	El <i>corporate entrepreneurship</i> tiene un impacto positivo en los resultados empresariales; este efecto, modesto durante los primeros cinco años, aumenta a lo largo de los años. Este efecto es especialmente efectivo en las empresas que compiten en entornos hostiles.
MacMillan y Day (1987)	"Corporate Ventures into Industrial Markets: Dynamics of Aggressive Entry" <i>Journal of Business Venturing</i>	81 nuevos proyectos corporativos	Independientes: características competitivas del sector en el que se entra y decisiones estratégicas de entrada  Dependientes: ROE del proyecto y cuota de mercado	Las estrategias de entrada recomendadas para alcanzar altos ROE implican políticas agresivas de inversión en marketing y capacidad productiva.
Shrader y Simon (1997)	"Corporate versus Independent New Ventures: Resource, Strategy, and Performance Differences" <i>Journal of Business Venturing</i>	243 empresas (208 nuevas empresas independientes y 35 nuevos proyectos corporativos)	Independientes: clase de proyecto (independiente o corporativo), recursos utilizados, estrategias  Dependientes: crecimiento de las ventas, margen sobre las ventas	Los proyectos independientes y corporativos siguen estrategias diferentes y se centran en estrategias diferentes.  Los resultados son similares en los proyectos independientes y los corporativos, y no están relacionados con el tipo de recursos utilizados.

APROXIMACIÓN AL CORPORATE ENTREPRENEURSHIP EN ESPAÑA  
Tipologías y relación con los resultados empresariales

Barret y Weinstein (1998)	"The Effect of Market Orientation and Organization Flexibility on Corporate Entrepreneurship" <i>Entrepreneurship: Theory and Practice</i>	142 empresas americanas de más de 25 empleados	Independiente: constructo de Orientación Emprendedora Contingenciales: orientación al mercado y flexibilidad organizativa Dependiente: resultado	Existe un efecto de interacción entre la orientación al mercado, la flexibilidad y el <i>corporate entrepreneurship</i> , que incide en los resultados de la empresa y las estrategias de crecimiento.
Wiklund (1999)	"The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation – Performance Relationship" <i>Entrepreneurship: Theory and Practice</i>	Directores de 132 empresas pequeñas y medianas suecas	Independientes: dimensiones de Orientación Emprendedora Dependientes: crecimiento de las ventas y del número de empleados; crecimiento de las ventas y de la cuota de mercado en relación a los competidores	La Orientación Emprendedora está positivamente relacionada con los resultados
Lumpkin y Dess (2001)	"Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle" <i>Journal of Business Venturing</i>	124 directivos de 94 empresas no diversificadas de distintos sectores	Independientes: proactividad y agresividad competitiva Contingenciales: características del entorno, ciclo de vida Dependientes: crecimiento de las ventas, margen sobre las ventas, rentabilidad	La proactividad está fuertemente relacionada con los resultados; la agresividad competitiva tiene una relación menor.
Antoncic y Hisrich (2003)	"Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation" <i>The Journal of Management Development</i>	477 directivos de empresas eslovacas	Independientes: dimensiones de orientación emprendedora Contingenciales: apoyo organizativo, controles, alianzas Dependientes: crecimiento, rentabilidad, nuevos proyectos	Existe una relación positiva entre el <i>corporate entrepreneurship</i> y las variables de resultados. Existe una influencia contingencial de las variables de apoyo organizativo, control y número de alianzas en la relación entre <i>corporate entrepreneurship</i> y resultados.
Zehir y Sule (2007)	Field Research on Impacts of Some Organizational Factors on Corporate Entrepreneurship and Business Performance in the Turkish Automotive Industry	Directivos de 90 empresas turcas, de más de 50 empleados, del sector de la automoción.	Independientes: orientación al cliente y orientación al aprendizaje Contingenciales: dimensiones de Orientación Emprendedora Dependientes: variable general de resultado	La orientación al consumidor y al aprendizaje tiene efectos positivos en el desarrollo de nuevos negocios, la renovación estratégica y la proactividad. La innovación y el desarrollo de nuevos negocios tiene un efecto positivo en el resultado. Existe una relación positiva entre la orientación al cliente y los resultados.
Bhardwaj, Sushil y Momaya (2007)	Corporate Entrepreneurship: Application of moderador Method	180 directivos senior de 81 empresas de India	Independientes: Recompensas, flexibilidad organizativa, generación y difusión del conocimiento. Contingenciales: procesos de <i>corporate entrepreneurship</i> Resultados de los procesos de <i>corporate entrepreneurship</i> : número de nuevos productos, nuevos mercados, cambios en los productos, ideas generadas	Existe una relación positiva entre el <i>corporate entrepreneurship</i> y un nivel de soporte de la dirección elevado, una asunción de riesgos moderada, un nivel de recompensas altas, y unas fronteras organizativas flexibles.

Fuente: Elaboración propia

## 2.2. Factores contingentes en la relación entre el corporate entrepreneurship y los resultados empresariales

### 2.2.1. Factores de entorno

Todos los modelos descritos en el apartado 1.4., ya sean estáticos o de proceso, e independientemente de su unidad de análisis, incluyen las variables del entorno como factores que, de una forma u otra, condicionan las decisiones relativas al *corporate entrepreneurship* y su éxito. En general, estas investigaciones son concluyentes cuando afirman que, en determinados contextos, el *corporate entrepreneurship* ayuda a mejorar los resultados empresariales (Zahra, 1995; Lumpkin y Dess, 1996).

Los conceptos relacionado con el entorno que llevan a las empresas a promover programas de *corporate entrepreneurship* y tienen un efecto contingencial en la relación entre la Orientación Emprendedora y sus resultados, aumentándola o disminuyéndola, son:

- *Munificencia*. Es un concepto utilizado por Zahra (1993) y Lumpkin y Dess (1996), que describe el grado de oportunidades que existen en un sector: los entornos con una alta munificencia representan un estímulo y aportan un conjunto de “sucesos precipitadores” –utilizando la terminología de Hornsby *et al.* (1995)– que facilitan la aplicación del *corporate entrepreneurship*. Se trata de un concepto multidimensional que engloba dinamismo del entorno, abundancia de oportunidades tecnológicas, crecimiento del sector y demanda de nuevos productos (McFadzean *et al.*, 2005). Otros autores prefieren tratar cada una de estas variables por separado.
- *Dinamismo*. Refleja la intensidad, la frecuencia y la velocidad de los cambios (Menguzzato y Renau, 1991), que suelen provenir de los progresos tecnológicos, de la rivalidad competitiva y de la aparición de nuevas regulaciones. Un alto dinamismo provoca una incertidumbre que erosiona la capacidad de los directivos para predecir el futuro y su impacto en la empresa. Por ello, las empresas tienden a fomentar comportamientos emprendedores que sepan ver los cambios como fuentes de oportunidades para ellas.
- *Hostilidad*. Refleja hasta qué punto el entorno resulta desfavorable para los propósitos de la empresa (Zahra, 1993), debido a factores como la obsolescencia de la tecnología en que basa su ventaja competitiva, la disminución de la demanda o el aumento de la rivalidad competitiva (Porter, 1980). En estos casos, las empresas tendrán interés en redefinir su negocio y buscar nuevas líneas de actuación.
- *Heterogeneidad*. Miller y Friesen (1982) sugieren que las empresas que operan en diversos negocios diferentes entre sí tienden a promover el *corporate entrepreneurship* para difundir la capacidad de innovación y de emprender de un negocio a otro.
- *Ciclo de vida*. A partir de las investigaciones analizadas, no puede concluirse de forma categórica que exista una influencia directa entre el ciclo de vida del sector en qué



compite la empresa y su Orientación Emprendedora: algunos autores (Lumpkin y Dess, 1996) sugieren que es en el momento en que el crecimiento del sector es mayor cuando surgen oportunidades de negocio, por lo que las empresas han de estar preparadas para identificarlas y explotarlas, y crecer al mismo ritmo que el sector. Sin embargo, otros autores (Zahra, 1993) aseguran que es precisamente en las etapas de crisis en el sector cuando las empresas, por necesidad, muestran una mayor capacidad para actuar de una forma emprendedora. Por tanto, en las primeras fases de desarrollo y de expansión del sector, las empresas tienen motivos del tipo “*pull*” y, cuando aquél se halla en declive, tienen motivos “*push*”, por lo que parece que el *corporate entrepreneurship* es siempre una estrategia que ayuda a las organizaciones a adaptarse a los cambios de ciclo.

En la tabla 6 de la página siguiente, se relacionan los artículos que se han considerado más relevantes en la investigación sobre la relación entre el entorno y la Orientación Emprendedora de las empresas.

Tabla 6: Investigaciones empíricas sobre la relación entre el entorno y el *corporate venturing*

Autor(es)	Título de la publicación	Muestra	Variables de entorno	Conclusiones
Miller y Friesen (1982)	"Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Management" <i>Strategic Management Journal</i>	52 empresas americanas grandes	Dinamismo Heterogeneidad Hostilidad	Existen dos modelos de innovación: el conservador responde a los impulsos del entorno. Para estas empresas, la correlación entre las variables de entorno y la innovación es alta. En el modelo emprendedor de empresas, la correlación entre innovación y entorno es baja. Las empresas innovan de una manera natural.
Covin y Slevin (1989)	"Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments" <i>Entrepreneurship: Theory and Practice</i>	161 empresas pequeñas	Sofisticación tecnológica Dinamismo Hostilidad Ciclo de vida	En entornos hostiles, los resultados están positivamente relacionados con una estructura orgánica, una postura emprendedora y un perfil competitivo caracterizado por una orientación al largo plazo, productos de elevado precio y la observación de las tendencias del sector. En entornos benignos, los resultados están positivamente relacionados con estructuras mecanicistas, posturas estratégicas conservadoras y un perfil competitivo caracterizado por una gestión financiera conservadora, una orientación al corto plazo y un énfasis en la mejora de los productos.
Zahra (1993)	"Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach" <i>Journal of Business Venturing</i>	102 empresas americanas	Munificencia Hostilidad	En entornos dinámicos, las empresas enfatizan la innovación y la creación de nuevas empresas. En entornos hostiles, las empresas buscan redefinir sus modelos de negocio a través de la innovación.
Zahra y Covin (1995)	"Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities" <i>Journal of Business Venturing</i>	168 empresas americanas	Hostilidad	La relación entre el <i>corporate entrepreneurship</i> y los resultados es mayor en empresas que compiten en entornos hostiles.
Lumpkin y Dess (2001)	"Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle" <i>Journal of Business Venturing</i>	124 directivos de 94 empresas americanas	Dinamismo Hostilidad Ciclo de vida del sector	La proactividad produce mejores resultados en entornos dinámicos y en estadios tempranos del ciclo de vida del sector. La agresividad competitiva produce mejores resultados en entornos hostiles y en estadios maduros del ciclo de vida.

Fuente: Elaboración propia

## 2.2.2. Factores internos

En su intento de buscar las dimensiones que incrementan el impacto del *corporate entrepreneurship*, prácticamente todos los autores incluyen variables internas en sus modelos de investigación para intentar inferir cómo son y qué hacen las empresas que implantan con éxito programas de *corporate entrepreneurship*.

A diferencia del caso de las variables externas, en las que se observa una convergencia casi total en las propuestas de los diferentes autores, los cuales identifican un número reducido de variables del entorno, en el caso de las variables internas, las propuestas son muy diversas. En la tabla 7 se presenta una relación de las variables internas incluidas en los modelos descritos en el apartado 1.4. Se observa una cierta coincidencia en los conceptos incluidos, pero los autores los han agrupado de formas diferentes.

Tabla 7: Relación de variables internas identificadas en los modelos de investigación

Modelo	Variables internas
Guth y Ginsberg (1990)	Líderes estratégicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Características</li> <li>▪ Valores y creencias</li> <li>▪ Comportamiento</li> </ul> Conducta y forma de la organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategia</li> <li>▪ Estructura</li> <li>▪ Procesos</li> <li>▪ Valores y creencias</li> </ul>
Covin y Slevin (1991)	Variables estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Misión</li> <li>▪ Estrategias de crecimiento</li> <li>▪ Prácticas empresariales y competitivas</li> </ul> Variables internas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valores y filosofía de la dirección general</li> <li>▪ Recursos y competencias organizativos</li> <li>▪ Cultura organizativa</li> <li>▪ Estructura organizativa</li> </ul>
Lumpkin y Dess (1996)	Factores internos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño</li> <li>▪ Estructura</li> <li>▪ Estrategia</li> <li>▪ Procesos de planificación estratégica</li> <li>▪ Recursos</li> <li>▪ Cultura</li> <li>▪ Características del equipo directivo</li> </ul>
Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno (1993)	Características organizativas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo de la dirección</li> <li>▪ Autonomía</li> <li>▪ Premios</li> <li>▪ Tiempo</li> <li>▪ Fronteras de la organización</li> </ul>

Russell (1999)	Variables organizativas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Misión</li> <li>▪ Estrategia corporativa</li> <li>▪ Cultura</li> <li>▪ Estructura</li> <li>▪ Recursos</li> </ul>
McFadzean, O'Loughlin y Shaw (2005)	Soporte organizativo <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Postura estratégica</li> <li>▪ Sistemas</li> <li>▪ Habilidades</li> <li>▪ Estructura</li> <li>▪ Funciones y procesos</li> <li>▪ Recursos</li> <li>▪ Soporte de los directivos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En esta relación, pueden identificarse cinco categorías diferentes:

- Estrategia y procesos estratégicos: las variables incluidas en esta categoría hacen referencia a las estrategias corporativas y de negocio que siguen las empresas emprendedoras, los sistemas de planificación estratégica que establecen, los procesos de elaboración de la estrategia, el grado de conocimiento de la estrategia en los distintos niveles de la organización y los sistemas de control de gestión existentes.
- Estructura y acceso a los recursos: esta categoría incluye el tipo de estructura que facilita el éxito de los programas de *corporate entrepreneurship*, la forma cómo se organizan las actividades de innovación, los procedimientos internos que existen para conseguir los recursos necesarios para los nuevos proyectos, los mecanismos de coordinación y el nivel de flexibilidad que se necesita para estimular comportamientos emprendedores internos.
- Cultura: las dimensiones incluidas en este grupo son las normas, los valores y las creencias culturales que facilitan el *corporate entrepreneurship*, así como la coherencia entre los valores y las prácticas empresariales.
- Políticas de recursos humanos: este grupo analiza la influencia de las políticas de selección y formación en el comportamiento emprendedor de los empleados, y los incentivos que estimulan a los empleados a implicarse en la búsqueda de nuevas oportunidades para las empresas.
- Equipo directivo y gobierno corporativo: finalmente, en esta categoría se incluyen los estilos de liderazgo apropiados para conseguir un comportamiento emprendedor en los empleados, el papel de los mandos intermedios y la participación de los directivos en los órganos de gobierno de la empresa.

A continuación, se enumera una lista de autores, así como las variables internas que utilizan en sus modelos de investigación, agrupadas según las categorías anteriores (tabla 8).

Este análisis será de gran utilidad para identificar algunas de las dimensiones que se incluirán en este proyecto de investigación.

Tabla 8: Investigaciones empíricas sobre la relación entre las variables internas y el *corporate entrepreneurship*

Categoría de variables internas	Variables internas	Características del contexto interno que favorecen el <i>corporate entrepreneurship</i> y que guardan más relación con los resultados	Autores que incluyen algunas o todas las variables en sus investigaciones
Estrategia y procesos estratégicos	Nivel de diversificación Estrategia de crecimiento Estrategias competitivas genéricas Sistemas de planificación estratégica Procesos de toma de decisiones	Alta diversificación Objetivo estratégico de crecimiento preferentemente orgánico, a partir de las capacidades internas Estrategia de diferenciación Cierta autonomía en la toma de decisiones Existencia de planes estratégicos conocidos a todos los niveles de la organización Horizonte de planificación a largo plazo Participación de los empleados en la planificación Convivencia de estrategias planificadas con estrategias emergentes Planificación flexible y adaptada a nuevas oportunidades emergentes Existencia de sistemas formales de observación del entorno y de los mercados	Miller y Friesen (1982) Miller (1983) Burgelman (1983a, 1983b) Gupta y Govindajaram (1984) Sandberg y Hofer (1987) Venkatraman (1989) Jennings y Lumpkin (1989) Schafer (1990) Naman y Slevin (1993) Carrier (1996) Dess, Lumpkin y Gee (1999) Barringer y Bluedorn (1999) Barrett, Balloun y Weinstein (2000) Antoncic y Hisrich (2004) Chen, Zhu y Anquan (2005) Antoncic (2006) Morris, Allen, Schindehutte y Avila (2006) Zehir y Eren (2007) Teng (2007)
Estructura	Estructura organizativa Nivel de complejidad Nivel de centralización Nivel de formalización Sistemas de coordinación Acceso a recursos Mecanismos de control Sistemas de medición	Estructuras horizontales y poco jerárquicas Descentralización en la toma de decisiones Formalización escasa Bajo nivel de complejidad Sistemas fluidos de comunicación Fomento del trabajo en equipos multidisciplinares Existencia de redes informales Información accesible a todos los empleados Existencia de controles formales de las actividades intraemprendedoras Tiempo disponible para la innovación y proyectos a largo plazo Orientación al cliente Acceso a los recursos	Miller y Friesen (1982) Miller (1983, 1987) Burgelman (1983a, 1983b, 1984) Stevenson y Gumpert (1985) Carrier (1996) Bahrami y Evans (1987) Sandberg y Hofer (1987) Covin y Slevin (1988) Jennings y Lumpkin (1989) Slevin y Covin (1990) Kuratko, Montagno y Hornsby (1990) Stopford y Baden Fuller (1990) Naman y Slevin (1993) Ramachandran y Ramnarayan (1993) Dean, Meyer y De Castro (1993) Ostgaard y Birley (1994) Zahra (1996) Barret y Weinstein (1998) Dess, Lumpkin y Gee (1999) Zahra, Nielsen y Bogner (1999)  Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) Messegheem (2003) Antoncic y Hisrich (2004) Kellermanns y Eddleston (2006) Ireland, Kuratko y Morris (2006) Zehir y Eren (2007)

Cultura	Sistema de valores, normas y creencias	Tolerancia a los errores Énfasis en la excelencia Cultura del compromiso Sentido de la urgencia Enfoque hacia el futuro Reconocimiento de los éxitos Confianza en las personas Aprendizaje a partir de la experiencia	Burgelman (1983b) Burgelman y Sayles (1986) Stevenson y Gumpert (1985) Kanter (1982, 1985) Stuart y Abetti (1987) Chung y Gibbons (1997) Dess, Lumpkin y Gee (1999) Dess y Lumpkin (2005) Ireland, Kuratko y Morris (2006)
Políticas de recursos humanos	Formación de los recursos humanos Política de incentivos Carreras profesionales Descripciones de puestos de trabajo Organización del trabajo y de los horarios	Existencias de incentivos individuales y de grupo Recompensas económicas y no económicas relacionadas con la asunción de riesgos y el logro Recompensas relacionadas con la generación de ideas Formación de los empleados en aspectos relacionados con la creatividad y la búsqueda de oportunidades y actividades intraemprendedoras Flexibilidad horaria Identificación y refuerzo de los <i>champions</i> Capacidad de desarrollar proyectos de forma autónoma	Kanter (1985, 1987) Sykes (1992) Block y Ornati (1987) Thornberry (2003) Antoncic y Hisrich (2005) Ireland, Kuratko y Morris (2006) Kaya (2006)
Equipo directivo y gobierno corporativo	Papel de la alta dirección Papel de los mandos intermedios y del equipo directivo Composición del consejo de dirección Estructura de propiedad de la empresa	Apoyo de la alta dirección Compromiso de los directivos y de los mandos intermedios Experiencia de los mandos intermedios en actividades de innovación Ejercicio de liderazgo encaminado al estímulo del comportamiento emprendedor de los empleados (estimulación de la creatividad y la difusión de conocimiento, soporte, <i>coaching</i> , <i>feed-back</i> , organización de equipos)	Cooper y Dunkelberg (1986) Begley y Boyd (1987) Block y Ornati (1987) MacMillan (1987) MacMillan, Block y Subbanarasimha (1987) Eisenhardt y Schoonhoven (1990) Kuratko, Montagno y Hornsby (1990) Sykes (1992) Zahra (1996) Kuratko, Ireland, Covin y Hornsby (2002) Gudmundson (2003) Antoncic y Hisrich (2004) Chen, Zhu y Anquan (2005) Dess y Lumpkin (2005) Jones (2005) Srivastava y Lee (2005) Jong, Den Hartog (2007) Wright, Kroll, Krug y Pettus (2007) Bhardwaj, Sushil y Momaya (2007)

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de la tabla anterior, se observa lo siguiente: las investigaciones empíricas han permitido identificar determinadas características que comparten las empresas que se orientan al *corporate entrepreneurship*: estructuras flexibles, estrategias de crecimiento y diversificación, fomento de redes informales, transmisión de la información, tolerancia a los fracasos, incentivos a los emprendedores y compromiso de los directivos y los mandos intermedios con el *corporate entrepreneurship*.

Por otro lado, la utilización de técnicas avanzadas de regresión ha permitido aislar los efectos de distintas dimensiones, especialmente de las relativas a la estrategia y la organización.

En definitiva, los autores buscan identificar unas palancas clave para la implantación eficiente del *corporate entrepreneurship*. Esta tendencia se ha ido acentuando en los últimos años y ha ido sustituyendo el primer objetivo de demostrar que el *corporate entrepreneurship* es beneficioso para la empresa.

Este proyecto de investigación se alinea con esta corriente: la identificación de un conjunto de variables concretas que aumenten la relación entre el *corporate entrepreneurship* y los resultados.





## **Segunda parte:**

## **estudio empírico**



## Capítulo 3. Modelo y metodología de la investigación

Este capítulo describe el diseño metodológico que se ha seguido para esta tesis. En primer lugar, se explican los debates identificados en algunas de las investigaciones revisadas. La tesis se enmarca en uno de estos debates e intenta contribuir, con sus resultados, al avance de las propuestas empíricas sobre el *corporate entrepreneurship*. Posteriormente, se plantean unas preguntas generales de investigación y unas hipótesis concretas; se expone el modelo que se ha utilizado, y se describen el trabajo de campo que se ha llevado a cabo y la metodología de análisis estadístico utilizada.

### 3.1. Debates actuales en las investigaciones

El *corporate entrepreneurship* es un fenómeno descrito en la literatura académica y empresarial de los últimos años y ampliamente investigado en distintas muestras de empresas. Las primeras investigaciones han permitido contrastar la bondad de los modelos expuestos en el apartado 1.4; asimismo, la revisión de la literatura ha servido para identificar lo siguiente:

1. En los trabajos publicados, se afirma que el *corporate entrepreneurship*, medido a partir del constructo *Orientación Emprendedora*, tiene una influencia positiva en los resultados empresariales.

Sin embargo, los mismos autores observan que la Orientación Emprendedora no explica por sí sola la mejora en los resultados y van añadiendo variables contingenciales a los modelos. Aunque ya los primeros incluyen estas variables y las clasifican en variables del entorno e internas, no parece que exista un consenso acerca de cuáles son las dimensiones clave que aumentan la relación entre la Orientación Emprendedora y los resultados.

Algunas investigaciones incorporan, de una manera poco estructurada, variables que podrían ser consideradas prácticas concretas cuya finalidad es estimular la actividad emprendedora de la empresa.

2. Por otro lado, la equiparación de *corporate entrepreneurship* con el constructo *Orientación Emprendedora*, introducido por Covin y Slevin (1991), plantea algunas controversias, y resulta insuficiente para explicar el fenómeno. En efecto, estas dimensiones describen la intensidad de las innovaciones introducidas en la empresa, la actitud de la misma ante el riesgo y sus decisiones respecto a la competencia. En cambio, la definición propuesta por Sharma y Chrisman (1999), y aceptada por la mayoría de autores, establece que el *corporate entrepreneurship* es un conjunto de actividades y estrategias que tienen como finalidad el desarrollo de nuevas líneas de negocio y/o la renovación estratégica de la empresa. El constructo *Orientación Emprendedora* se equipara más bien a estrategias y actitudes (proactividad, agresividad competitiva, riesgo, autonomía) y a resultados conseguidos (innovación). En cambio, no hace referencia alguna a actividades concretas.

Estos dos elementos suscitan un debate importante, que aparece en un momento en que, más allá de demostrar que el *corporate entrepreneurship* es beneficioso para las empresas, se trata de averiguar de qué manera puede ser operativizado, es decir, cuáles son las variables y las prácticas empresariales concretas que permiten a las empresas alcanzar un mayor nivel de Orientación Emprendedora, cuya influencia en los resultados ha sido suficientemente demostrada hasta ahora.

Esta tesis pretende sumarse a este debate. Para ello, en primer lugar, comprueba la relación positiva entre la Orientación Emprendedora y los resultados empresariales y, a continuación, introduce un conjunto de variables que describen prácticas concretas relacionadas con la actividad emprendedora, que se denominarán *Prácticas Emprendedoras*.

Otras limitaciones que se han encontrado en la revisión de la literatura, y a las que este proyecto pretende dar respuesta, son las siguientes:

- La mayoría de las investigaciones están orientadas a la modalidad del *corporate entrepreneurship* interno. Pocas toman en consideración el externo. En los últimos años, sin embargo, se ha detectado un interés creciente por la mejora de la capacidad emprendedora de las empresas a partir de alianzas estratégicas con pequeñas compañías emprendedoras externas y con centros de investigación.

En esta investigación, se abordan las dos modalidades de *corporate entrepreneurship*: interno y externo.

- La mayor parte de las investigaciones se realizan a partir de muestras de empresas norteamericanas, aunque en los últimos años ha aumentado la presencia de muestras pertenecientes a otros entornos geográficos.

Siguiendo la tendencia de extender los modelos del *corporate entrepreneurship* a muestras de otros países, esta investigación pretende comprobar la validez de las metodologías desarrolladas, aplicándolas a una muestra de empresas españolas.

- Finalmente, el objeto de las investigaciones revisadas es normalmente la gran empresa. La muestra que se ha utilizado para esta tesis permitirá realizar algunos análisis comparados entre empresas de distintos tamaños, sectores y formas de propiedad con respecto al *corporate entrepreneurship*.

### **3.2. Modelo de investigación, preguntas y formulación de las hipótesis**

Esta tesis se encuadra en el marco general de investigación del *corporate entrepreneurship*. La definición que se ha utilizado es la que aparece en el apartado 1.3:

El *corporate entrepreneurship* es el conjunto de estrategias y prácticas que la empresa lleva a cabo para fomentar, cultivar y gestionar las competencias emprendedoras de la organización y crear las condiciones de contexto que hagan viable el desarrollo de nuevas ideas y proyectos empresariales o la renovación de las ideas clave sobre las que se ha creado la empresa.

Se pretende conocer, en primer lugar, la relación existente entre el *corporate entrepreneurship* y el desempeño empresarial y, en segundo lugar, el nivel de *corporate entrepreneurship* de una muestra de empresas industriales españolas de diferentes tamaños y sectores, así como la influencia contingencial de determinadas variables.

A continuación, se explica de qué forma se ha ido construyendo el modelo de investigación.

El objetivo genérico de este trabajo es estudiar la relación entre el *corporate entrepreneurship* y los resultados empresariales (figura 13).

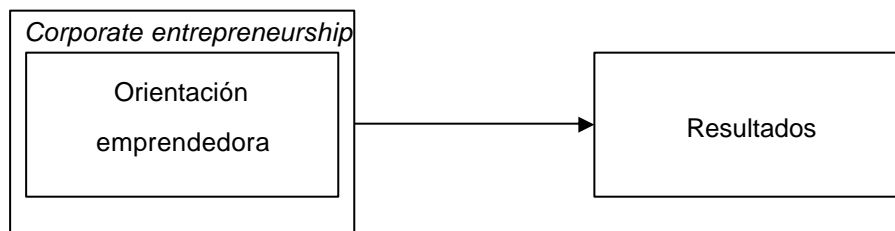
Figura 13: Modelo de investigación (a)



Fuente: Elaboración propia

Hasta el momento, las investigaciones revisadas sustituían el *corporate entrepreneurship* por el constructo *Orientación Emprendedora* (figura 14).

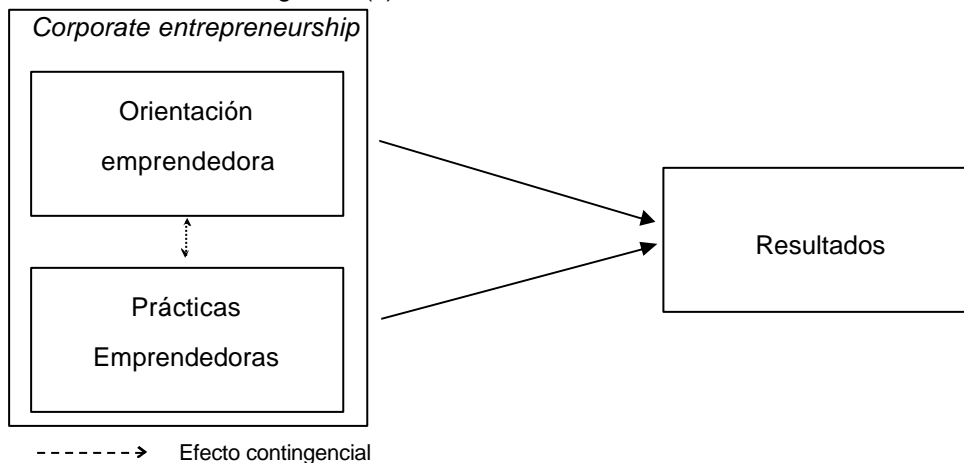
Figura 14: Modelo de investigación (b)



Fuente: Elaboración propia

Se introducirá un nuevo constructo para medir el *corporate entrepreneurship*, que se denominará *Prácticas Emprendedoras* (figura 15).

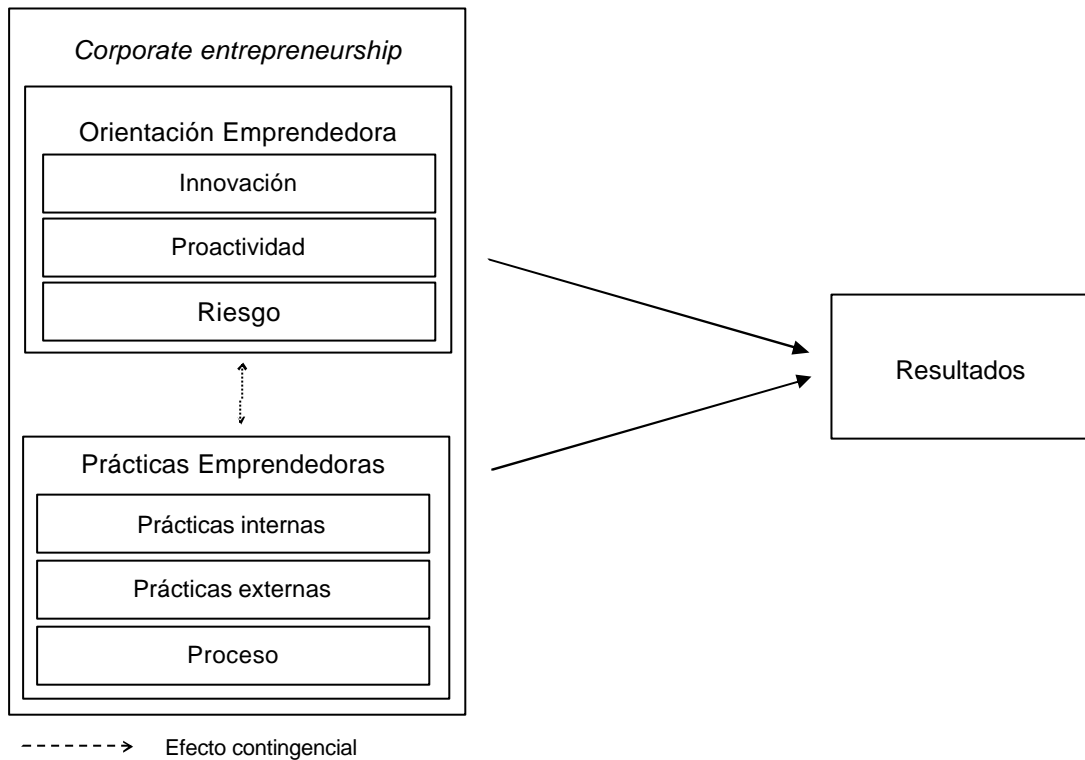
Figura 15: Modelo de investigación (c)



Fuente: Elaboración propia

Tomando como base las investigaciones y las publicaciones revisadas, se han medido la Orientación Emprendedora y las Prácticas Emprendedoras a partir de tres factores (figura 16). La Orientación Emprendedora se explicará a partir de los factores *innovación*, *proactividad* y *riesgo*, y las Prácticas Emprendedoras, a partir de las *prácticas internas*, las *prácticas externas* y el *proceso*. En los apartados siguientes se justificará esta elección.

Figura 16: Modelo de investigación (d)



Fuente: Elaboración propia

Los objetivos de este trabajo parten de una pregunta general:

¿Existe alguna relación entre el *corporate entrepreneurship* y los resultados empresariales?

Para dar respuesta a esta pregunta, se han elaborado unas preguntas parciales:

1. ¿Cuál es la tipología de las empresas de la muestra, según su nivel de *corporate entrepreneurship*?
  - 1.a. ¿Cuál es la Orientación Emprendedora de las empresas de la muestra?
  - 1.b. ¿Qué Prácticas Emprendedoras siguen las empresas de la muestra?
  - 1.c. ¿Existen tipologías diferentes de empresas, según su Orientación Emprendedora y las Prácticas Emprendedoras que siguen?

2. ¿Son diferentes los resultados empresariales en las distintas tipologías de empresas?
3. ¿Cuál es la influencia de las Prácticas Emprendedoras en la relación entre la Orientación Emprendedora y los resultados empresariales?
  - 3.a. ¿Qué relación existe entre la Orientación Emprendedora y los resultados?
  - 3.b. ¿Qué relación existe entre las Prácticas Emprendedoras y los resultados?
  - 3.c. ¿Las Prácticas Emprendedoras influyen en la relación entre la Orientación Emprendedora y los resultados?

### 3.3. Definición y medición de los constructos

En este apartado, se concretan las variables que permiten medir cada uno de los constructos del modelo: Orientación Emprendedora, Prácticas Emprendedoras, resultados de la empresa, características del entorno, estrategia empresarial, variables de control.

Cada variable corresponde a una característica que el entorno o la empresa tienen en mayor o menor medida. Para averiguar en qué grado poseen esta característica, se han formulado una o más preguntas (Güell, 1973) .

#### 3.3.1. Orientación Emprendedora

Covin y Slevin (1991) propusieron medir el *corporate entrepreneurship* mediante un constructo que denominaron *Orientación Emprendedora* y que recogía la autonomía, la propensión a innovar, la asunción de riesgos, la proactividad y la agresividad competitiva. Estos cinco factores se derivaban, fundamentalmente, de los trabajos de Miller y Friesen (1982) y Miller (1983), pero recogían también las propuestas de Schumpeter (1934), Khandwalla (1977), Burgelman (1983b), Porter (1987), Pinchot (1985) y Venkatraman (1989). Para cada uno de dichos factores, estos autores proponían una serie de variables - preguntas, que se adaptaban a sus definiciones.

El significado de cada una de estas dimensiones es el siguiente:

Autonomía:	Potestad que tienen los empleados para tomar las decisiones por cuenta propia.
Innovación:	Capacidad de lanzar nuevos productos al mercado y de introducir nuevos procesos; compromiso con el I+D.
Riesgo:	Propensión de la empresa a tomar decisiones de resultados inciertos.
Proactividad:	Capacidad que tiene la empresa de implementar estrategias antes que los competidores.
Agresividad competitiva:	Toma de decisiones que tienen por objeto primordial desbancar a los competidores.

La hipótesis de Covin y Slevin (1991) es que las empresas que obtenían altas puntuaciones en estas dimensiones tenían una elevada Orientación Emprendedora y, por tanto, una destacada capacidad para lanzar nuevos productos al mercado, crear nuevos negocios y reinventarse a sí mismas.

Más tarde, Lumpkin y Dess (1996) afirman que, ciertamente, la Orientación Emprendedora es un constructo formado por cinco dimensiones, pero que las empresas pueden tener una alta propensión a ser emprendedoras, sin necesidad de obtener puntuaciones altas en las cinco dimensiones:

“La autonomía, la propensión a innovar, la asunción de riesgos, la proactividad y la agresividad competitiva son dimensiones destacadas de la Orientación Emprendedora.

Estas cinco dimensiones pueden dar lugar a distintas combinaciones, que corresponden a formas distintas de Orientación Emprendedora.”

Esta afirmación permite admitir que puede haber diferentes tipologías de empresas emprendedoras, y éste es precisamente uno de los aspectos relevantes que este proyecto quiere investigar.

Por otro lado, esta suposición ha motivado el estudio de la relación entre algunas de las dimensiones del constructo y los resultados de la empresa (Lumpkin y Dess, 2001).

En el presente trabajo de investigación, no se incluirán ni la autonomía ni la agresividad competitiva en la medición de la Orientación Emprendedora, por los motivos que se indican a continuación.

La autonomía es una dimensión que parece estar a un nivel diferente que las otras cuatro. En efecto, la innovación, el riesgo, la proactividad y la agresividad competitiva hacen referencia a estrategias, comportamientos o actitudes de la empresa en relación con el entorno. En cambio, la autonomía es una variable interna que mide la posibilidad de que los empleados de distintos niveles tomen sus propias decisiones. De hecho, esta dimensión no aparece prácticamente en ninguno de los proyectos revisados, por lo que se presenta la oportunidad de realizar, en el futuro, una investigación centrada en esta dimensión. De hecho, algunos autores la incluyen como variable contingencial (Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, 1993).

En cuanto a la agresividad competitiva, aunque en la encuesta piloto se incluyó esta dimensión, las respuestas obtenidas reflejan que, en el contexto de las empresas españolas, se trata de una dimensión poco relevante.

En definitiva, en el cuestionario se han incluido ocho preguntas, que pretenden medir la innovación, el riesgo y la proactividad. Las preguntas se han adaptado de los cuestionarios encontrados en la revisión de la literatura.

El encuestado tenía que indicar su grado de acuerdo con las afirmaciones siguientes (1: totalmente en desacuerdo; 7: totalmente de acuerdo):



En los últimos años...

- EO1 La empresa ha introducido un gran número de nuevas líneas de productos o servicios.
- EO2 Los cambios en las líneas de productos o servicios han sido bastante radicales.
- EO3 La empresa ha estado dispuesta a iniciar proyectos de alto riesgo, ya sea buscando una alta rentabilidad o un buen posicionamiento en el mercado.
- EO4 La empresa sólo ha introducido en el mercado nuevos productos o servicios cuando se tenía la seguridad de que iban a tener éxito<sup>26</sup>.
- EO5 La empresa se ha caracterizado por un fuerte compromiso con el I+D y la innovación tecnológica.
- EO6 Las decisiones orientadas a aprovechar las oportunidades del entorno han sido muy habituales en la empresa.
- EO7 La empresa es, con frecuencia, la primera en introducir nuevos productos o servicios.
- EO8 Por lo general, la empresa sigue las estrategias de los competidores respecto al lanzamiento de nuevos productos o servicios<sup>27</sup>.

### 3.3.2. Prácticas Emprendedoras

Es la segunda dimensión de *corporate entrepreneurship*. Describe un conjunto de prácticas que las empresas acometen para conseguir nuevas ideas para el desarrollo de nuevos productos, servicios o negocios. Se trata de actividades orientadas a la búsqueda de oportunidades y a la puesta en marcha de nuevos proyectos.

La decisión de incluir este constructo en el modelo ha venido motivada, como ya se ha explicado, por dos aspectos fundamentales: por un lado, se ha querido utilizar una medida del *corporate entrepreneurship* coherente con la definición adoptada en este proyecto, por lo que se ha añadido al constructo *Orientación Emprendedora*, que recoge las estrategias, el constructo *Prácticas Emprendedoras*, que hace referencia a las actividades. Por otro lado, en línea con las investigaciones analizadas, se han querido incluir una serie de variables internas para analizar su influencia en la relación entre la *Orientación Emprendedora* y los resultados empresariales.

En la literatura revisada, no se ha identificado ningún trabajo en cuyo modelo de investigación aparezca, de una manera estructurada, el constructo *Prácticas Emprendedoras*; sin embargo, son varios los autores que, en su afán por añadir variables que influyan en la *Orientación Emprendedora*, proponen algunos aspectos que tienen que ver con prácticas concretas que las empresas llevan a cabo para mejorar sus competencias emprendedoras.

La tabla 9 presenta algunos de estos trabajos; las variables que incluyen han sido tenidas en cuenta en el constructo *Prácticas Emprendedoras*.

---

<sup>26</sup> Esta variable tiene una escala inversa, es decir, una puntuación alta indica una baja propensión al riesgo.

<sup>27</sup> Esta variable tiene una escala inversa, es decir, una puntuación alta indica una baja proactividad.

Tabla 9: Investigaciones que incluyen algunas prácticas emprendedoras

Autor(es)	Artículo	Variable
Utterback (1971)	"The Process of Technological Innovation within the Firm" <i>The Academy of Management Journal</i>	Fases del proceso de innovación
Kanter (1985)	"Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies" <i>Journal of Business Venturing</i>	Formación de empleados
Stevenson y Jarillo (1990)	"A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management" <i>Strategic Management Journal</i>	Formación para detectar oportunidades Incentivos para que los empleados tengan comportamientos emprendedores
Kuratko, Montagno y Hornsby (1990)	"Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment" <i>Strategic Management Journal</i>	Formación de los empleados en creatividad, proceso emprendedor y plan de empresa
Sykes (1992)	"Incentive Compensation for Corporate Venture Personnel" <i>Journal of Business Venturing</i>	Políticas de incentivos a empleados, equipos y directivos relacionados con las actividades de <i>corporate entrepreneurship</i>
Block y Ornati (1997)	"Compensating Corporate Venture Managers" <i>Journal of Business Venturing</i>	Incentivos a empleados y directivos para estimular el comportamiento emprendedor
Miles y Covin (2002)	"Exploring the Practice of Corporate Venturing: Some Common Forms and Their Organizational Implications" <sup>28</sup> <i>Entrepreneurship: Theory and Practice</i>	Inversión en jóvenes compañías Colaboración con fondos de capital riesgo para buscar nuevos proyectos de emprendedores externos y de centros tecnológicos
Antoncic y Hisrich (2004)	"Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation" <i>Journal of Management Development</i>	Incentivos a empleados para recompensar su comportamiento emprendedor
McFadzean, O'Loughlin y Shaw (2005)	"Corporate Entrepreneurship and Innovation. Part 1: The Missing Link" <i>European Journal of Innovation Management</i>	Proceso de innovación, desde la generación de ideas hasta su implementación
Ireland, Kuratko y Morris (2006)	"A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at All Levels: Part I" <i>Journal of Business Strategy</i>	Recompensas individuales y de grupo Formación de empleados para el desarrollo de sus competencias emprendedoras
Jong y Hartog (2007)	"How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour" <i>European Journal of Innovation Management</i>	Acciones para que los empleados aporten nuevas ideas Incentivos y recompensas del comportamiento emprendedor de los empleados

Fuente: Elaboración propia

Las prácticas que se han elegido para esta investigación hacen referencia a diseños organizativos, políticas de recursos humanos, estrategias de alianzas con empresas innovadoras, centros de innovación y entidades de financiación de proyectos innovadores, así como a la existencia de procesos estructurados para el desarrollo de nuevos proyectos.

<sup>28</sup> Este artículo recoge las conclusiones de varios autores sobre la modalidad de *corporate venturing* externo, es decir, la búsqueda de las capacidades emprendedoras fuera de la organización.

Los encuestados tenían que indicar hasta qué punto habían puesto énfasis en las prácticas siguientes (1: poco énfasis; 7: mucho énfasis):

PREM 1	Fomentar el espíritu emprendedor de los empleados
PREM 2	Pedir a los empleados ideas para nuevos productos y procesos
PREM 3	Organizar concursos de nuevas ideas
PREM 4	Recompensar la creatividad y la iniciativa de los empleados
PREM 5	Recoger ideas de los clientes para nuevos productos y servicios
PREM 6	Formar a los empleados en técnicas de creatividad, innovación y desarrollo de nuevos negocios
PREM 7	Formar a los directivos en técnicas de creatividad, innovación y desarrollo de nuevos negocios
PREM 8	Estructurar un proceso de desarrollo de nuevos proyectos dentro de la empresa
PREM 9	Crear una unidad o departamento para el desarrollo de nuevos productos y proyectos
PREM10	Colaborar con universidades y centros tecnológicos y de investigación para el lanzamiento de nuevos productos y el desarrollo de nuevos proyectos
PREM11	Crear un presupuesto específico o un fondo de capital riesgo interno destinado a financiar nuevos proyectos
PREM12	Colaborar con un fondo de capital riesgo externo para financiar nuevos proyectos
PREM13	Establecer alianzas estratégicas con compañías innovadoras pequeñas.

### 3.3.3. Entorno

El entorno es un constructo que aparece en la mayoría de las investigaciones realizadas a empresas. En efecto, el entorno condiciona las decisiones empresariales y los resultados que las empresas obtienen, por lo que debe ser tenido en cuenta.

La mayoría de autores utilizan las mismas dimensiones para caracterizar el entorno en el que las empresas compiten (Miller y Friesen, 1982; Zahra, 1993; Lumkin y Dess, 1996; McFadzean y otros, 2005):

Hostilidad: los entornos hostiles son aquellos en los que se producen hechos que afectan negativamente a las empresas.

Dinamismo: los entornos dinámicos son aquellos en los que se producen muchos cambios.

Munificencia: hace referencia a la existencia de oportunidades en un entorno.

En el cuestionario, se han incluido siete preguntas que miden estas tres características, con el fin de averiguar cómo el encuestado percibe el entorno y su impacto en la empresa.

En primer lugar, se pide a los encuestados que indiquen su grado de acuerdo (1: totalmente en desacuerdo; 7: totalmente de acuerdo) con las afirmaciones siguientes:

Los productos o servicios quedan obsoletos muy rápidamente.

Existen muchas oportunidades para crecer.

La demanda de nuevos productos por parte del mercado está creciendo.

A continuación, se pregunta si los cambios siguientes han tenido un impacto (1: muy negativo; 7: muy positivo):

- Cambios tecnológicos
- Cambios en las características de los consumidores
- Cambios en la normativa gubernamental
- Cambios por la entrada de nuevos competidores

### 3.3.4. Estrategia empresarial

La revisión de la literatura ha detectado la importancia de la estrategia empresarial, tanto en el *corporate entrepreneurship* como en la relación de la Orientación Emprendedora con los resultados. Son múltiples las variables relacionadas con la estrategia que los distintos autores han incluido en sus investigaciones. En este proyecto, se pretenden introducir únicamente dos dimensiones, relacionadas con la estrategia competitiva, por un lado, y con la estrategia de crecimiento, por el otro (Zahra, 1991):

- La estrategia competitiva genérica: liderazgo en costes o diferenciación.
- El crecimiento como objetivo que guía la estrategia de la empresa.
- La vía de crecimiento: orgánico o externo, doméstico o internacional.

El propósito que se persigue con la inclusión de estas variables es analizar si las empresas que optan por estrategias de *corporate entrepreneurship* buscan una diferenciación y priorizan alguna forma específica de crecimiento.

### 3.3.5. Resultados empresariales

La variable dependiente del modelo de investigación propuesto hace referencia a los resultados empresariales. Interesa conocer hasta qué punto la adopción del *corporate entrepreneurship* tiene un impacto positivo en los resultados, es decir, hace que estos mejoren y sean superiores a los de los competidores en el sector.

Se ha seguido el ejemplo de investigaciones que utilizan como medida de desempeño las percepciones de los encuestados acerca de los resultados de su empresa en comparación con los de la media del sector (Zahra, 1991; Shrader y Simon, 1997; Lumpkin y Dess, 2001).

Los encuestados han de calificar los resultados de su empresa a lo largo de los tres años, respecto a la media del sector, con relación a los indicadores siguientes:

- Crecimiento de las ventas
- Crecimiento del beneficio
- Aumento de la cuota de mercado
- Rentabilidad económica (ratio beneficio / total de activos)
- Lanzamiento de nuevos productos o servicios
- Desarrollo de nuevas líneas de negocio
- Resultados globales

La escala de medida es una escala de Likert, donde:

1: indica que el encuestado percibe el resultado muy por debajo de la media del sector

7: indica que el encuestado percibe el resultado muy por encima de la media del sector

El último indicador (resultados globales) es una variable no económica, que pretende recoger la percepción del encuestado respecto a la marcha general de la empresa. En este caso, se ha seguido la recomendación de algunos autores (Guth y Ginsberg, 1990; Lumpkin y Dess, 2001) de incluir variables de satisfacción general.

De los siete indicadores, dos de ellos (lanzamiento de nuevos productos o servicios y desarrollo de nuevos negocios) reflejan exactamente los resultados que se esperan del *corporate entrepreneurship*, según su definición. Estos dos indicadores forman parte de un constructo nuevo denominado *entrepreneurial performance* que está empezando a aparecer en las investigaciones.

### 3.3.6. Variables de control

Estas variables, que incluyen características generales de la empresa y de la persona que contesta el cuestionario, sirven para aislar del modelo los efectos que tienen el tamaño de la empresa, la antigüedad y el sector.

Entre los datos generales de la empresa, se han tenido en cuenta el sector en qué compite la empresa, la facturación y el número de empleados del año 2004, la antigüedad de la empresa y la independencia o la pertenencia a un grupo cuya central está en España o fuera de España.

## 3.4. Selección de la muestra y recogida de los datos

La unidad de análisis de esta investigación es la empresa, y el universo elegido está formado por las empresas industriales españolas con una facturación superior a 6 millones de euros, ya sean empresas independientes o filiales de empresas españolas e internacionales.

El universo está constituido por 2.279 empresas, que han sido identificadas a través de la base de datos Sabi, que recoge los datos del Registro Mercantil de todas las sociedades mercantiles españolas.

Para recoger la información se ha enviado por correo un cuestionario a los directores generales y a otros directivos con conocimientos suficientes de la organización.

Se ha utilizado la metodología recomendada por Dillman (2000), tanto para el diseño del cuestionario como para la estrategia de recogida de la información.

El cuestionario (anexo 1) consta de 51 preguntas estructuradas en seis grupos:

- 21 preguntas relacionadas con el *corporate entrepreneurship* y organizadas en dos partes:
  - 8 preguntas de Orientación Emprendedora, adaptadas de las investigaciones revisadas.

- 13 preguntas de Prácticas Emprendedoras, orientadas a conocer hasta qué punto las empresas de la muestra llevan a cabo actividades concretas para fomentar la generación de nuevos negocios.
- 8 preguntas sobre estrategia corporativa<sup>29</sup>, relativas a las estrategias de crecimiento de la empresa y a su estrategia competitiva genérica.
- 7 preguntas sobre las características del entorno.
- 6 preguntas sobre desempeño y resultados empresariales.
- 5 preguntas sobre datos generales de la empresa.
- 3 preguntas sobre los datos generales de la persona que contesta el cuestionario.

Todas las preguntas, excepto las de datos generales de la empresa o de la persona que contesta el cuestionario, son de percepción y están formuladas en formato de escala de Likert de 7 puntos.

Las preguntas sobre resultados están planteadas de tal forma que la persona que contesta tiene que indicar su percepción del desempeño de la empresa, calificando los resultados económicos, financieros y globales de la empresa con respecto a la media del sector.

De la misma forma, el cuestionario pide hasta qué punto el encuestado está de acuerdo con afirmaciones relacionadas con la Orientación Emprendedora de la empresa, el nivel de implantación de las Prácticas Emprendedoras, las características del entorno y la estrategia corporativa que se ha seguido.

Para evitar el efecto que puedan causar las circunstancias del momento en que el encuestado contesta las preguntas, todas ellas hacen referencia a lo sucedido en la empresa en los tres últimos años.

En primer lugar, se realizó una encuesta piloto a 30 empresas, que permitió detectar las preguntas que estaban mal formuladas<sup>30</sup> y las que no eran relevantes para el estudio e introducían una complejidad innecesaria en el cuestionario.

Se realizaron tres envíos del cuestionario a las 2.279 empresas del universo. Después de un primer envío, del que se obtuvieron pocas respuestas, se realizaron dos nuevos envíos a las empresas que no habían contestado. En el anexo 2 se incluyen las cartas que acompañaban al cuestionario. El número total de respuestas obtenidas ha sido de 254, que representan un tasa de respuesta total del 11,14 %, porcentaje similar o superior al de investigaciones similares.

---

<sup>29</sup> Una de las preguntas sobre estrategia corporativa hace referencia al *corporate parenting* y pretende medir hasta qué punto el centro corporativo indica a las unidades estratégicas en qué nuevos mercados entrar y qué nuevos productos desarrollar.

Esta pregunta se ha eliminado del análisis posterior porque las respuestas obtenidas hacen pensar que la pregunta no ha sido bien entendida.

<sup>30</sup> Esta fase ha sido muy útil para adaptar la manera de observar el fenómeno del *corporate entrepreneurship* al entorno de las empresas españolas.

Se ha podido identificar a las empresas que han contestado el cuestionario, lo que permitirá introducir en el modelo, en fases posteriores de la investigación, datos reales de las empresas.

Las variables de control incluidas en el cuestionario permiten describir las empresas de la muestra y analizar posteriormente si estas variables descriptivas guardan alguna relación con el objeto que se quiere investigar.

A continuación se describe las características de las empresas de la muestra, según las variables de control:

*a) Sector de pertenencia*

La muestra está formada por 254 empresas pertenecientes a 19 sectores industriales diferentes, según se indica en la tabla 10.

Si bien el porcentaje de empresas de cada sector que han contestado el cuestionario es diferente, puede considerarse que existe una amplia representación de los distintos sectores industriales españoles en la muestra.

De todas formas, esta tesis no pretende analizar las diferencias entre distintos sectores.

Tabla 10: Distribución de la muestra según el sector de actividad de la empresa

Sector	Frecuencia	Porcentaje
Productos alimenticios y bebidas	24	9,2
Fabricación de productos metálicos	23	9,1
Químico (no farmacéutico)	20	7,9
Fabricación de productos de minerales no metálicos	19	8,4
Caucho y materias plásticas	17	6,7
Textiles y productos textiles	13	5,1
Maquinaria y equipo mecánico	11	4,3
Farmacéutico	11	4,3
Madera y corcho	10	3,9
Edición, artes gráficas, soportes grabados	8	3,1
Maquinaria y material eléctrico	8	3,1
Preparación y acabado del cuero (zapatos, marroquinería...)	7	2,8
Confección y peletería	4	1,6
Material electrónico	5	2,0
Vehículos de motor	4	1,6
Muebles	3	1,2
Fabricación de metales	2	0,8
Máquinas de oficina y equipos informáticos	2	0,8
Equipo e instrumentos médico-quirúrgicos, ópticos	3	1,2
Papel	1	0,4
Otro material de transporte	3	1,2
Otras industrias manufactureras	23	9,1
No han contestado esta pregunta	14	5,5
<b>Total</b>	<b>254</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

*b) Tamaño de le empresa*

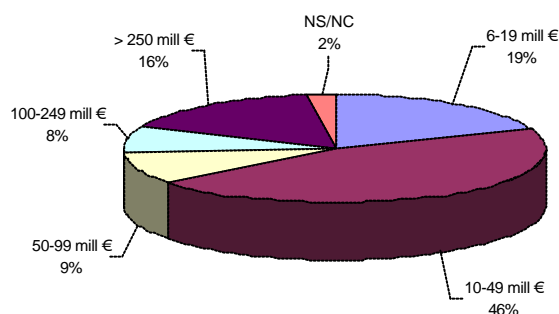
Las figuras 17 y 18 muestran la clasificación de empresas de la muestra según su tamaño medido a partir de la facturación y el número de empleados en el 2004.

El 74% de empresas de la muestra tiene unos ingresos comprendidos entre 6 y 50 millones de euros, porcentaje semejante al del universo.

En cambio, la distribución porcentual de empresas de la muestra según el número de empleados es más uniforme.

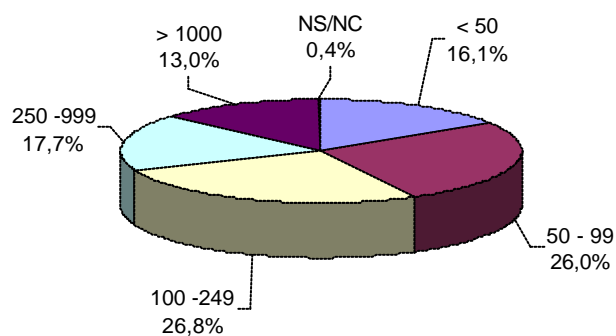
Uno de los aspectos a analizar será precisamente si el tamaño tiene algún efecto en las estrategias de *corporate entrepreneurship* de las empresas de la muestra

Figura 17: Facturación de las empresas de la muestra



Fuente: Elaboración propia

Figura 18: Número de empleados de las empresas de la muestra



Fuente: Elaboración propia

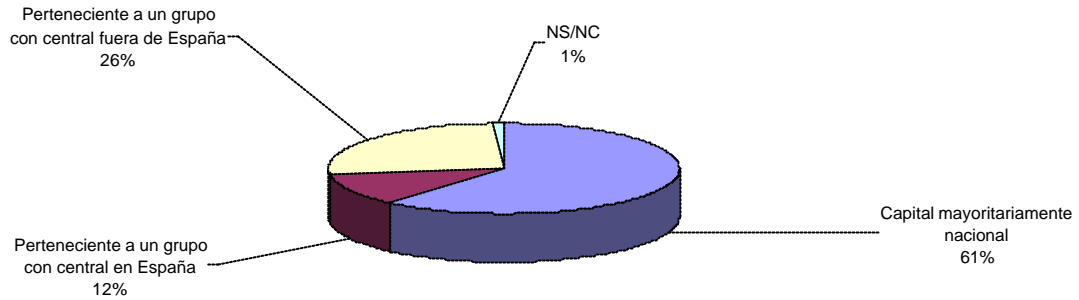
*c) Características relativas a la propiedad de la empresa*

Esta pregunta pretende conocer si las empresas de la muestra son independientes, y tienen capital nacional, o bien al contrario, si son filiales de grupos empresariales con sede central en España o fuera de España. Este será un aspecto a tener en cuenta en el análisis posterior. La



mayoría son empresas de capital español (figura 19). Una cuarta parte de la empresas de la muestra pertenecen a grupos cuya central está fuera de España.

Figura 19: Características del capital de las empresas de la muestra

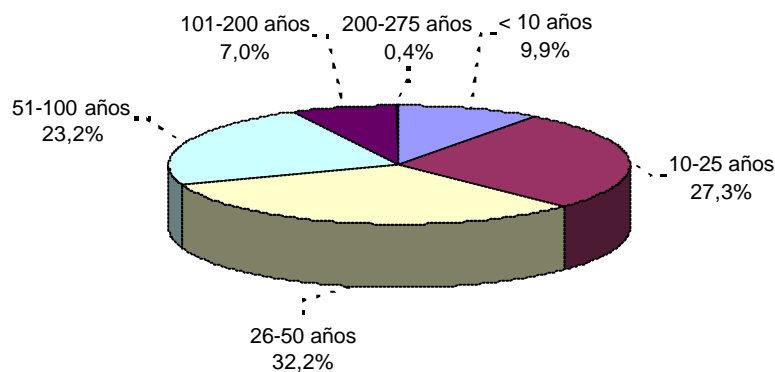


Fuente: Elaboración propia

#### e. Edad de la empresa

La empresa más joven tiene 1 año de vida, y la más antigua, 275 años. La edad media de las empresas de la muestra es de 43 años con una desviación típica elevada de 36 años. Más de la mitad de las empresas tienen menos de 50 años.

Figura 20: Características del capital de las empresas de la muestra



Fuente: Elaboración propia

### 3.5. Metodología estadística

La tabla 11 recoge el plan de análisis que se ha seguido. En ella se describen, para cada pregunta de investigación y cada hipótesis, las técnicas estadísticas utilizadas y los resultados que se buscan con ellas.

Tabla 11: Plan de análisis

PREGUNTA	HIPÓTESIS	MODELO ESTADÍSTICO	OBJETIVO
1. Tipología de empresas según su nivel de <i>corporate entrepreneurship</i>	H1: Existen diferencias significativas entre las empresas de la muestra atendiendo a sus niveles de <i>corporate entrepreneurship</i> .		
	H1a: La innovación, la proactividad y el riesgo son dimensiones diferentes de la Orientación Emprendedora.	Análisis en componentes principales de las 8 variables de Orientación Emprendedora	Identificar dimensiones latentes. Obtener escalas que servirán como variables independientes o explicativas en el modelo.
	H1b: Las prácticas externas, las prácticas internas y el proceso son dimensiones diferentes de la Prácticas Emprendedoras.	Análisis en componentes principales de las 13 variables de Prácticas Emprendedoras	Identificar dimensiones latentes. Obtener escalas que servirán como variables independientes o explicativas en el modelo.
	H1c: Existen tipologías diferentes de empresas en función de la Orientación Emprendedora y las Prácticas Emprendedoras.	Análisis de clúster de las empresas, tomando como dimensiones de clasificación los factores de Orientación Emprendedora y las Prácticas Emprendedoras Comparación de las distribuciones de frecuencias de las variables de estrategia y entorno en los clústeres	Obtener tipologías diferentes de empresas. Cada agrupación presentará un perfil diferente según su Orientación Emprendedora y las Prácticas Emprendedoras.
2. Relación entre <i>corporate entrepreneurship</i> y resultados empresariales	H2: Existe una diferencia significativa entre los resultados de las empresas de las distintas tipologías.		
	H2a: Las empresas emprendedoras presentan mejores resultados que las seguidoras.	Comparación de medias (ANOVA) y distribuciones de frecuencias de las variables de resultados en los clústeres	Comprobar si las empresas que presentan altos niveles de <i>corporate entrepreneurship</i> obtienen mejores resultados.
	H2b: Las empresas emprendedoras internas y externas presentan mejores resultados que las intraemprendedoras y las emprendedoras externas.		
3. Influencia de las Prácticas Emprendedoras en la relación entre la Orientación Emprendedora y los resultados de las empresas	H3: La implantación de Prácticas Emprendedoras aumenta la relación entre la Orientación Emprendedora y los resultados.		
	H3a: Existe una influencia positiva y diferente de las dos dimensiones de la Orientación Emprendedora en los resultados.	Regresión múltiple entre los factores de Orientación Emprendedora (variables independientes) y las variables de resultados (dependientes)	Estimar la contribución individual de los factores de Orientación Emprendedora en los resultados.
	H3b: Existe una influencia positiva y diferente de las tres dimensiones de las Prácticas Emprendedoras en los resultados.	Regresión múltiple entre los factores de Prácticas Emprendedoras (variables independientes) y las variables de resultados (dependientes)	Estimar la contribución individual de los factores de Prácticas Emprendedoras en los resultados.
	H3c: La Orientación Emprendedora tiene un efecto de intermediación entre las Prácticas Emprendedoras y los resultados.	Regresión múltiple entre una combinación de factores de Orientación Emprendedora y Prácticas Emprendedoras (variables independientes) y las variables de resultados (dependientes)	Conocer el efecto combinado de la Orientación Emprendedora y las Prácticas Emprendedoras en los resultados.

Fuente: Elaboración propia

### 3.6. Conclusiones

Los debates identificados en la revisión de la literatura han permitido plantear la metodología de investigación de la tesis. Se ha querido, por un lado, contrastar, en una muestra de Los resultados empresariales, que miden: el crecimiento de las ventas y del beneficio, el aumento de cuota, la rentabilidad económica, el lanzamiento de nuevos productos o servicios y el desarrollo de nuevos negocios, así como los resultados globales. empresas españolas, algunas de las conclusiones a las que han llegado otros investigadores del campo del *corporate entrepreneurship* y, por otro, contribuir a una de las líneas de investigación referidas en la literatura.

Esta tesis se construye alrededor de una pregunta general: ¿Existe alguna relación entre el *corporate entrepreneurship* y los resultados empresariales?

El concepto de *corporate entrepreneurship* se medirá a partir de dos constructos diferentes: la Orientación Emprendedora y las Prácticas Emprendedoras.

Se plantea así un modelo de relación entre tres grupos de variables:

- La Orientación Emprendedora, formada por tres dimensiones: la innovación, la proactividad y el riesgo.
- Las Prácticas Emprendedoras, que incluyen: las prácticas internas, las prácticas externas y el proceso.
- 

La investigación se estructura en tres grandes preguntas, las dos primeras descriptivas y la tercera predictiva:

1. ¿Existe una tipología de empresas de la muestra según su nivel de *corporate entrepreneurship*?
2. ¿Son diferentes los resultados empresariales en las distintas tipologías de empresas?
3. ¿Cuál es la influencia de las Prácticas Emprendedoras en la relación entre la Orientación Emprendedora y los resultados empresariales?

Las dos primeras preguntas persiguen un objetivo descriptivo: pretenden describir las dimensiones emprendedoras de una muestra de empresas españolas; la tercera pregunta tiene un objetivo exploratorio, pues intenta descubrir los factores que influyen en la Orientación Emprendedora e inferir de ellos el impacto final del *corporate entrepreneurship* en los resultados empresariales.

La información se ha recogido enviando por correo un cuestionario de 51 preguntas de tipo Likert de 7 puntos a los directores generales de las empresas industriales españolas de más de 6 millones de euros de facturación. Se han realizado tres envíos diferentes y se ha obtenido

una tasa de respuesta del 11,14 %. La muestra está constituida por empresas de distintos sectores, tamaños y tipos de propiedad.

A partir de los cuestionarios recibidos, se ha creado una base de datos, que ha sido tratada con el programa SPSS. La metodología estadística utilizada ha sido el análisis en componentes principales y el análisis de clúster para la primera pregunta; el análisis de varianza y la comparación de distribuciones de frecuencias para la segunda pregunta, y los métodos de regresión múltiple para la última pregunta. En los próximos tres capítulos se presentan los resultados obtenidos correspondientes a las tres preguntas de investigación.

## Capítulo 4. Resultados de la investigación

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos, estructurados en apartados que corresponden a las tres preguntas de investigación:

- Tipología de las empresas de la muestra
- Diferencias en los resultados empresariales de las diferentes tipologías
- Influencia de las Prácticas Emprendedoras en la relación entre la Orientación Emprendedora y los resultados empresariales

### 4.1. Tipología de empresas según su nivel de corporate entrepreneurship

El objetivo de este apartado es descubrir si existen grupos homogéneos de empresas con un patrón similar respecto a su nivel de *corporate entrepreneurship*. Para ello, se han buscado, en primer lugar, las dimensiones latentes de los dos constructos *Orientación Emprendedora* y *Prácticas Emprendedoras*, aplicando la metodología de análisis en componentes principales. Posteriormente, se han identificado cuatro clústeres de empresas, tomando como variables de clasificación los factores de *corporate entrepreneurship* obtenidos. Finalmente, se ha observado si existían diferencias en el tamaño, las estrategias y las percepciones de entorno entre los clústeres, comparando las distribuciones de frecuencias y medianas de estas variables.

#### 4.1.1. La Orientación Emprendedora de las empresas de la muestra

Se pretende contrastar la hipótesis siguiente:

H1a: La innovación, la proactividad y el riesgo son dimensiones diferentes de la Orientación Emprendedora.

Con ello, se quiere comprobar si son ciertas las propuestas de Covin y Slevin (1991) y Lumpkin y Dess (1996) acerca de las dimensiones del constructo *Orientación Emprendedora*. Si bien es cierto que las investigaciones revisadas confirman la existencia de cinco dimensiones (autonomía, innovación, proactividad, riesgo y agresividad competitiva), interesa comprobar si, en el entorno de las empresas españolas, puede hablarse de las mismas dimensiones.

Las ocho primeras preguntas del cuestionario corresponden a este constructo. Se ha realizado un análisis en componentes principales<sup>31</sup> de estas variables, con dos objetivos: reducir el número de variables e identificar una estructura en los datos, y comprobar la existencia de los

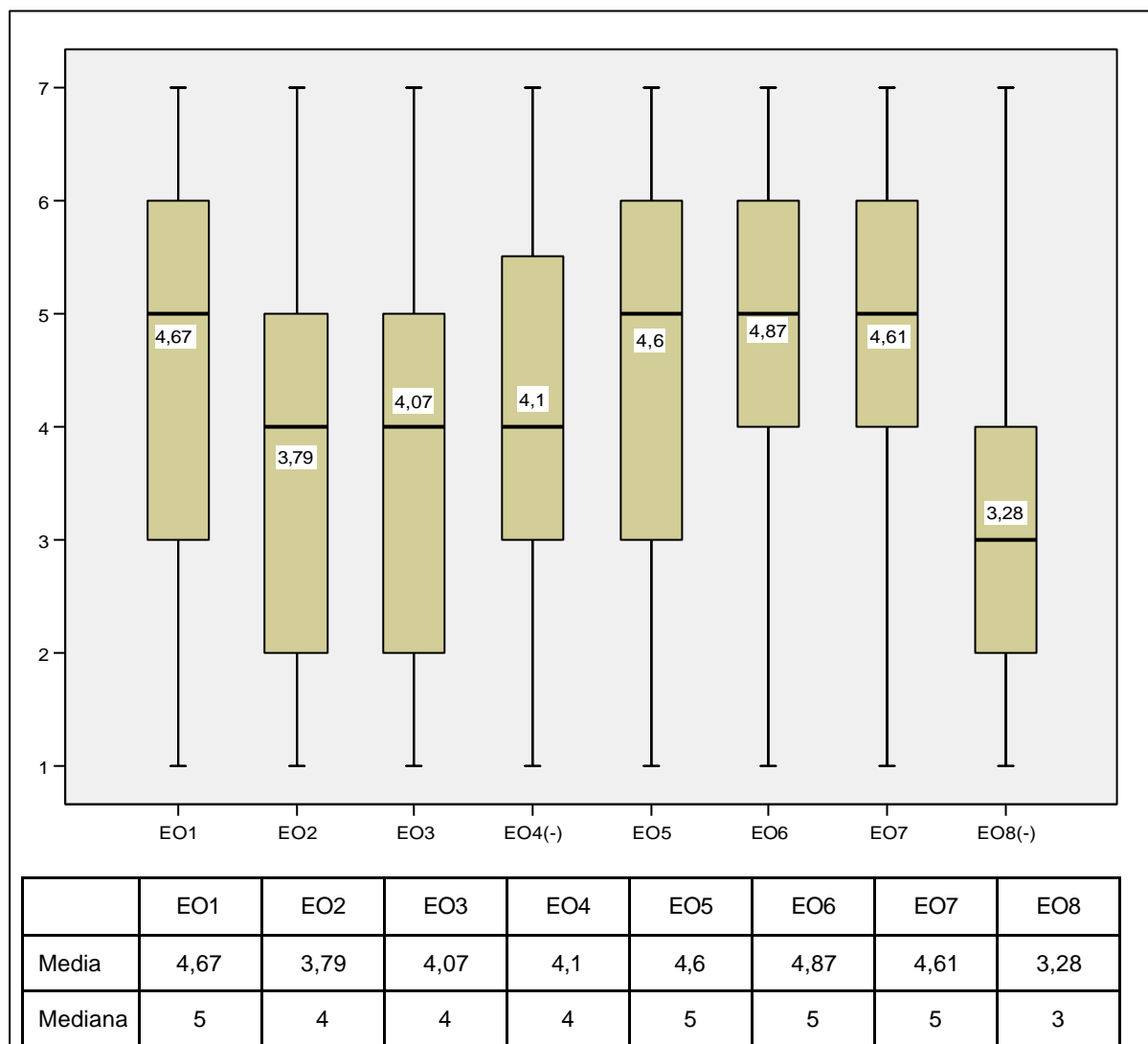
---

<sup>31</sup> Se ha optado por el método de extracción de análisis en componentes principales porque el objetivo fundamental es la reducción de las variables a un número menor de factores; además, la revisión de la literatura indica que la comunalidad de las variables que miden la orientación emprendedora es elevada, como se comprobará en la presente investigación. En estos casos, el método de componentes principales parece más adecuado. A pesar de ello, se ha repetido el análisis utilizando métodos de análisis factorial común para la extracción de factores. Los resultados obtenidos han sido muy similares. En este trabajo, se presentan únicamente los resultados obtenidos por el análisis en componentes principales.

factores de la Orientación Emprendedora que los investigadores han establecido y que diferentes autores han contrastado en distintas muestras.

Antes de analizar los resultados del análisis en componentes principales, observamos en la figura 21 las características de cada una de las variables incluidas en el análisis.

Figura 21: Gráficos de cajas de las variables de Orientación Emprendedora



Fuente: Elaboración propia

Recordemos que las respuestas a las preguntas relativas a la Orientación Emprendedora corresponden a una escala de Likert de 7 puntos, en la que

1: indica que el encuestado está totalmente en desacuerdo con la afirmación.

7: indica que el encuestado está totalmente de acuerdo con la afirmación.

Según se observa en los gráficos de cajas, las respuestas a las ocho preguntas siguen distribuciones bastante simétricas: las cinco primeras, que hacen referencia al comportamiento innovador y a la asunción de riesgos, tienen una mayor dispersión que las tres últimas, que

indican la orientación de la empresa hacia las oportunidades del entorno y su comportamiento respecto a la competencia.

Las conclusiones que se pueden extraer de una simple observación visual de estos gráficos es la siguiente:

- Las medianas de las variables EO1, EO5, EO6 y EO7 son iguales a 5, y sus medias, cercanas a 5, lo que indica que más de la mitad de las empresas de la muestra consideran que
  - han introducido un gran número de nuevas líneas de productos o servicios;
  - se han caracterizado por un fuerte compromiso con el I+D y la innovación tecnológica;
  - las decisiones orientadas a aprovechar las oportunidades del entorno han sido muy habituales;
  - han sido con frecuencia las primeras en introducir nuevos productos o servicios.
- Las medianas de las variables EO2, EO3 y EO4 son iguales a 4, y sus medias, cercanas a 4; por tanto, según se observa en las distribuciones de frecuencias, las empresas de la muestra
  - no han introducido cambios especialmente radicales en las líneas de productos o servicios;
  - no han estado especialmente dispuestas a iniciar proyectos de alto riesgo para buscar altas rentabilidades o buenos posicionamientos en el mercado;
  - no se han asegurado, de una manera especial, que los productos o servicios que iban a lanzar al mercado iban a tener éxito.
- La mediana y la media de la variable EO8 son iguales a 3, es decir, las empresas de la muestra manifiestan, en la mayoría de los casos, que no siguen las estrategias de los competidores respecto al lanzamiento de nuevos productos o servicios.

Una conclusión de este análisis de las medidas estadísticas de centralidad es que las empresas se consideran a sí mismas capaces de lanzar nuevas líneas y de ser las primeras en aprovechar las oportunidades que el entorno les brinda, aunque no se consideran especialmente arriesgadas.

Sin embargo, un análisis de este tipo ha de completarse con un análisis basado en la dispersión de los datos que explique por qué estos presentan variabilidades altas. En efecto, en la tabla siguiente se confirma la escasa representatividad de la media, ya que el porcentaje de desviación típica respecto a la media es, en todos los casos, superior al 27 %:

Tabla 12: Medias y desviaciones típicas de las variable de Orientación Emprendedora

	EO1	EO2	EO3	EO4	EO5	EO6	EO7	EO8
Media	4,67	3,79	4,07	4,1	4,6	4,87	4,61	3,28
Desv. Típica	1,71	1,69	1,87	1,68	1,78	1,34	1,49	1,51
Desv. típica / media	36,62 %	44,59 %	45,95 %	40,98 %	38,70 %	27,52 %	32,32 %	46,04 %

Fuente: Elaboración propia

Antes de aplicar un análisis factorial a la matriz de datos, se han realizado diversas comprobaciones para ver hasta qué punto es apropiado aplicar estos modelos:

- a) El coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach para las ocho primeras preguntas es de 0,730, lo que permite afirmar que existe un alto grado de coherencia entre las variables que miden la Orientación Emprendedora de las empresas.
- b) Análisis de la matriz de correlaciones.

En la tabla 12 se observa que, de los 28 coeficientes de correlación lineal bivariable, 19 tienen un nivel de significación del 1 %, 1 tiene un nivel de significación del 5 % y los 8 restantes no son estadísticamente significativos. La variable EO4 es la que muestra una menor interdependencia con las otras. Sólo tiene una correlación significativa con EO3 y EO8.

En general, se puede afirmar que existe una estructura en los datos coherente con los modelos de análisis factorial que buscan estructuras latentes lineales.

Tabla 13: Matriz de correlaciones entre las variables de Orientación Emprendedora

	EO1	EO2	EO3	EO4	EO5	EO6	EO7	EO8
EO1	1							
EO2	0,621**	1						
EO3	0,372**	0,417**	1					
EO4	-0,011	-0,061	-0,199**	1				
EO5	0,449**	0,346**	0,443**	-0,042	1			
EO6	0,209**	0,165**	0,328**	0,063	0,316**	1		
EO7	0,366**	0,273**	0,319**	-0,107	0,416**	0,354**	1	
EO8	-0,061	-0,084	-0,124*	0,264**	-0,167**	-0,118	-0,404**	1

\*\* Coeficiente de correlación estadísticamente significativo con un nivel de significación del 1 %.  
\* Coeficiente de correlación estadísticamente significativo con un nivel de significación del 5 %.

Fuente: Elaboración propia



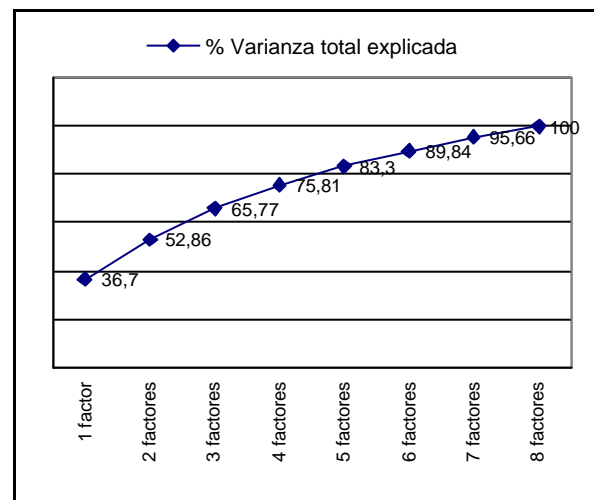
c) Medida de la adecuación de la muestra (*sampling adequacy*) de Kaiser-Meyer-Olkin

Mide el grado de intercorrelaciones entre las variables. En este caso, el valor es de 0,743. Un valor de 1 indica que cada variable está explicada en un 100 % por todas las demás. Un valor de 0,735 ya es considerado “meritorio” por diversos autores (Hair *et al.*, 1998).

Después de extraer los factores utilizando el método de los componentes principales, se han seleccionado los que correspondían a valores propios mayores que 1. En la figura 22 se incluyen los valores propios correspondientes a los ocho factores, así como el porcentaje de varianza total que explican. Entre los tres primeros, explican un 65,77 % de la varianza total, que es un valor aceptable en investigaciones realizadas en el campo de las ciencias sociales (Hair *et al.*, 1996). Sin embargo, como se verá más adelante, el tercer factor, cuyo valor es cercano a 1, no explica mucho más que la varianza de la única variable por la que es representado. Las ocho variables de Orientación Emprendedora se han reducido a tres factores.

Figura 22: Valores propios de la matriz de correlaciones de las variables de Orientación Emprendedora

Factor	Valor propio	% varianza total	% varianza total acumulada
1	2,936	36,70	36,70
2	1,293	16,16	52,86
3	1,033	12,91	65,77
4	0,803	10,04	75,81
5	0,599	7,49	83,30
6	0,524	6,54	89,84
7	0,465	5,82	95,66
8	0,347	4,34	100,00



Fuente: Elaboración propia

Para facilitar la interpretación de los tres factores seleccionados, se ha realizado una rotación oblicua<sup>32</sup> Oblimin a la matriz de saturaciones factoriales, ya que la hipótesis de correlación nula entre los factores es poco plausible. La tabla 13 presenta los resultados obtenidos en el análisis en componentes principales de las variables EO1, EO2, EO3, EO4, EO5, EO6, EO7 y EO8.

<sup>32</sup> Es preciso tener en cuenta que, en este caso, los factores no son incorrelacionados, lo cual puede limitar el uso de la regresión múltiple posterior.

Tabla 14: Matriz de saturación factorial (*pattern matrix*)<sup>33</sup>

% varianza de la variable explicada por la solución factorial	Variable	Factor 1 Saturaciones factoriales	Factor 2 Saturaciones factoriales	Factor 3 Saturaciones factoriales
	Valor propio	2,936	1,293	1,033
Comunalidades	% varianza explicada	36,67%	16,16%	12,91%
0,698	EO1	<b>0,844</b>	0,058	0,055
0,704	EO2	<b>0,878</b>	0,158	-0,088
0,533	EO3	<b>0,684</b>	-0,119	-0,125
0,777	EO4(-)	-0,138	0,171	<b>0,853</b>
0,556	EO5	<b>0,576</b>	-0,297	0,139
0,621	EO6	0,118	<b>-0,560</b>	0,507
0,665	EO7	0,218	<b>-0,720</b>	0,064
0,708	EO8(-)	0,149	<b>0,782</b>	0,348
Método de extracción: Análisis en Componentes Principales		Rotación Oblimin con normalización Kaiser. La rotación convergió en 55 iteraciones.		

Fuente: Elaboración propia

#### *Interpretación de los factores:*

Para interpretar la estructura factorial de las respuestas de los encuestados a las ocho preguntas de Orientación Emprendedora, se han identificado las variables que tienen una mayor correlación, representada por la saturación factorial de la matriz de saturación factorial, con los tres factores seleccionados. Cabe destacar lo siguiente:

- Las comunalidades (porcentaje de varianza de cada variable explicada por los tres factores) de las ocho variables son elevadas (todas superiores a 0,5), es decir, la variabilidad de respuestas a cada una de las ocho preguntas está suficientemente explicada por los tres factores.
- Ninguna variable tiene saturaciones factoriales elevadas en más de un factor, lo cual permite asignar cada variable a un solo factor de forma unívoca. Este hecho, junto con el anterior, permite tener en cuenta todas las variables para interpretar los factores.
- Cada variable presenta saturaciones factoriales suficientemente altas con un factor. En efecto, teniendo en cuenta que el tamaño de la muestra es de 254, una saturación factorial se considera significativa si su valor es superior a 0,40 (Hair *et al.*, 1998)<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> El programa SPSS facilita dos matrices en el caso de las rotaciones oblicuas: la matriz de saturación factorial (*pattern matrix*) y la matriz estructural (*structure matrix*). Se elige la primera para la interpretación de los factores ya que, a diferencia de la segunda, sólo tiene en cuenta la contribución única de cada variable en el factor y no las correlaciones entre factores.

<sup>34</sup> Hair *et al.* (1996) presentan un cuadro que sirve de guía para identificar saturaciones factoriales significativas, en función del tamaño de muestra:

Saturación factorial	Tamaño de muestra necesario para un nivel de significación de 0,05
0,30	350
0,40	200
0,50	120
0,60	85

Estos argumentos inducen a interpretar los factores 1, 2 y 3 a partir de las variables (EO1, EO2, EO3, EO5), (EO6, EO7, EO8) y (EO4), respectivamente.

#### Factor 1. Innovación

Este factor, que explica un 36,67 % de la varianza total, se explica por variables que reflejan la tendencia de la empresa a innovar, a introducir nuevos productos o servicios y a iniciar nuevos proyectos, aunque estos presenten un alto nivel de riesgo.

- EO1 (0,844): Nuestra empresa ha introducido un gran número de nuevas líneas de productos o servicios.
- EO2 (0,878): Los cambios en las líneas de productos o servicios han sido bastante radicales.
- EO3 (0,684): Nuestra empresa ha estado dispuesta a iniciar proyectos de alto riesgo, ya sea buscando una alta rentabilidad o un buen posicionamiento en el mercado.
- EO5 (0,576): Nuestra empresa se ha caracterizado por un fuerte compromiso con el I+D y la innovación tecnológica.

Se bautiza este factor con la etiqueta *Innovación*. Las empresas con un valor alto en este factor se consideran innovadoras.

#### Factor 2. Proactividad

Este factor, que explica un 16,16 % de la varianza total, presenta saturaciones factoriales elevadas en variables que indican una tendencia de la empresa a aprovechar las oportunidades del entorno que le permitan ser la primera en introducir nuevos productos o servicios.

- EO6 (-0,560): Las decisiones orientadas a aprovechar las oportunidades del entorno han sido muy habituales en nuestra empresa.
- EO7 (-0,720): Nuestra empresa es, con frecuencia, la primera en introducir nuevos productos o servicios.
- EO8 (0,782): Por lo general, la empresa sigue las estrategias de los competidores respecto al lanzamiento de nuevos productos o servicios.

Se bautiza este factor con la etiqueta *proactividad* ya que, según la literatura consultada, una de las manifestaciones de la Orientación Emprendedora es la proactividad, o sea, la capacidad de la empresa de adelantarse a sus competidores en la persecución de una ventaja competitiva, que se deriva de la innovación en productos y servicios. Se puede observar que las saturaciones factoriales de las variables EO6 y EO7 son negativas, mientras que la de EO8 es positiva. Es decir, las empresas que puntúan de forma positiva en este factor son poco

proactivas, mientras que las que puntúan de forma negativa pueden considerarse empresas proactivas<sup>35</sup>.

### Factor 3. Riesgo

Este factor, que explica un 12,91 % de la varianza total, presenta un peso factorial elevado en una única variable, que indica la actitud de la empresa frente al riesgo:

EO4 (0,853): Nuestra empresa sólo ha introducido en el mercado nuevos productos o servicios cuando se tenía la seguridad de que iban a tener éxito.

Las empresas que tienen una puntuación alta en este factor son aversas al riesgo y quieren asegurarse antes de lanzar nuevos productos al mercado; las que tienen una puntuación negativa están dispuestas a probar nuevos productos o servicios aunque no estén seguras de que éstos vayan a tener éxito.

Los coeficientes de correlación entre estos tres factores y su nivel de significación se ilustran en la tabla siguiente:

Tabla 15: Coeficientes de correlación entre los factores de Orientación Emprendedora

Factores	Innovación	Proactividad	Riesgo
Innovación	1		
Proactividad	-0,304**	1	
Riesgo	0,091	0,027	1
*Nivel de significación < 1 %			

Fuente: Elaboración propia

Se observa una correlación negativa estadísticamente significativa entre los factores *innovación* y *proactividad*. Dado que el factor *proactividad*, tal como se ha explicado anteriormente, tiene una escala inversa, podría hacer pensar que las empresas innovadoras son también proactivas, y viceversa. Este resultado, que deberá ser contrastado en apartados posteriores, refuerza también la elección de una rotación oblicua para los factores.

En conclusión, estos tres factores –innovación, proactividad y riesgo– son los indicadores que se utilizarán para medir la Orientación Emprendedora.

A pesar de que estos tres factores sólo explican el 65,77 % de la varianza total de los datos, se considera que son conceptualmente válidos y coherentes con la teoría sobre *corporate entrepreneurship*. Por tanto, estos tres factores son los que se utilizarán en el modelo de dependencia para estudiar la relación entre la Orientación Emprendedora y los resultados empresariales.

---

<sup>35</sup> Para la utilización de los factores en análisis posteriores, se creará una variable opuesta a este factor.

#### 4.1.2. Las Prácticas Emprendedoras de las empresas de la muestra

La hipótesis a contrastar en este apartado es la siguiente:

H1b: Las prácticas externas, las prácticas internas y el proceso son dimensiones diferentes de las Prácticas Emprendedoras.

En este proyecto, se han incluido variables que recogen el conjunto de actividades que las empresas llevan a cabo para fomentar la identificación de nuevas oportunidades y el desarrollo de nuevas líneas de negocio.

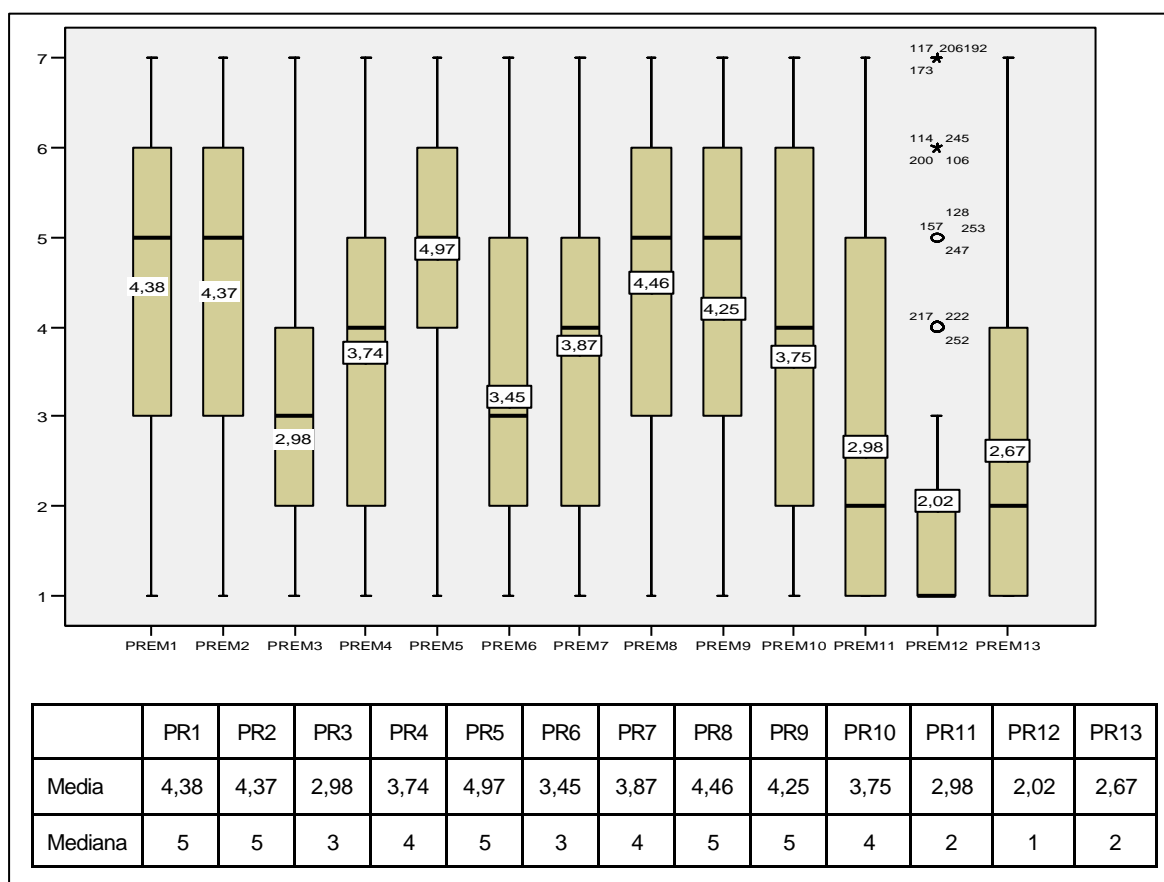
A diferencia de lo que sucedía en el caso de la Orientación Emprendedora, no se sabe cuál es la estructura factorial que se busca, ya que las variables correspondientes a las 13 preguntas del cuestionario no aparecen juntas en ninguna de las investigaciones revisadas, aunque sí lo hacen por separado.

Teniendo en cuenta que los encuestados respondían a las preguntas sobre Prácticas Emprendedoras en una escala Likert de 7 puntos, en la que la empresa afirmaba haber puesto

1: poco énfasis en la práctica emprendedora, en los tres últimos años.

7: mucho énfasis en la práctica emprendedora, en los tres últimos años.

Figura 23: Gráfico de cajas de las variables de Prácticas Emprendedoras



Fuente: Elaboración propia

Del análisis del gráfico cabe deducir lo siguiente:

- Más de la mitad de las empresas afirman que fomentan el espíritu emprendedor de los empleados; que les piden ideas para nuevos productos y procesos, que tienen un proceso estructurado y un departamento específico para el desarrollo de nuevos productos (PREM1, PREM2, PREM8, PREM9).
- Menos de una cuarta parte de las empresas ponen énfasis en la organización de concursos de nuevas ideas (PREM3).
- Sólo una cuarta parte de las empresas ponen énfasis en formar a empleados y directivos en técnicas de creatividad, innovación y desarrollo de nuevos negocios, y recompensan su creatividad e iniciativa (PREM6, PREM7, PREM4).
- Menos de la mitad de las empresas ponen énfasis en colaborar con centros de investigación externos para el desarrollo de nuevos productos (PREM10); sólo una cuarta parte crea un presupuesto específico o establece alianzas estratégicas con pequeñas empresas innovadoras para el desarrollo de nuevos proyectos (PREM11, PREM13), y sólo algunas pocas empresas colaboran con fondos de capital riesgo externos (PREM12).

Igualmente, a partir de los valores de la desviación típica, se observa una gran variabilidad de los datos, mayor que la de las variables de Orientación Emprendedora:

Tabla 16: Medias y desviaciones típicas de las variables de Prácticas Emprendedoras

	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR7	PR8	PR9	PR10	PR11	PR12	PR13
Media	4,38	4,37	2,98	3,74	4,97	3,45	3,87	4,46	4,25	3,75	2,98	2,02	2,67
Desv. típica	1,54	1,64	1,73	1,74	1,41	1,7	1,74	1,65	1,93	2	1,99	1,6	1,77
Desv.típ./ med (%)	35,16	37,53	58,05	46,52	28,37	49,28	44,96	37,00	45,41	53,33	66,78	79,21	66,29

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que las preguntas que tienen que ver con alianzas estratégicas y con estrategias basadas en el capital riesgo son las que presentan mayor variabilidad. Estas preguntas, junto con la pregunta 3, que analiza si la empresa organiza concursos de nuevas ideas, tienen medias y medianas bajas y desviaciones típicas altas, lo que puede ser debido a que, en general, las empresas no priorizan este tipo de actividades, pero las que sí lo hacen ponen mucho énfasis en ellas.

Se deduce igualmente la necesidad de realizar un análisis estadístico basado en la dispersión de los datos, más que en su centralidad.

Aplicando la misma metodología que para las variables de Orientación Emprendedora, antes de aplicar un análisis factorial a la matriz de datos de Prácticas Emprendedoras se han realizado diversas comprobaciones para ver hasta qué punto es apropiado aplicar un modelo de este tipo:

a) El coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach para las trece preguntas de Prácticas Emprendedoras es de 0,881, lo que permite indicar que existe un alto grado de coherencia entre estas variables.

b) Análisis de la matriz de correlaciones:

La matriz de correlaciones muestra que existe una estructura lineal en el conjunto de las trece variables que se han denominado *Prácticas Emprendedoras*. En efecto, 71 de los 78 coeficientes de correlación son estadísticamente significativos a un nivel de riesgo de 1%, 4 tienen un nivel de significación del 5% y 3 coeficientes no revelan relación lineal alguna entre las variables correspondientes. Estos tres coeficientes corresponden a la variable relativa a la colaboración con un fondo de capital riesgo externo para la financiación de nuevos proyectos.

La matriz de correlaciones sugiere que un análisis factorial es apropiado para encontrar la estructura latente aunque, como ya se ha dicho, por falta de antecedentes, no se sabe de antemano qué y cuántos factores pueden resumir la información contenida en los cuestionarios.

Tabla 17: Matriz de correlaciones de las variables de Prácticas Emprendedoras

	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR7	PR8	PR9	PR10	PR11	PR12	PR13
PR1	1												
PR2	0,731 **	1											
PR3	0,475 **	0,573 **	1										
PR4	0,529 **	0,675 **	0,620 **	1									
PR5	0,344 **	0,424 **	0,188 **	0,336 **	1								
PR6	0,584 **	0,577 **	0,537 *	0,589 **	0,329 **	1							
PR7	0,601 **	0,513 **	0,483 **	0,566 **	0,366 **	0,781 **	1						
PR8	0,466 **	0,485 **	0,380 **	0,488 **	0,357 **	0,528 **	0,526 **	1					
PR9	0,404 **	0,375 **	0,342 **	0,346 **	0,288 **	0,438 **	0,418 **	0,610 **	1				
PR10	0,256 **	0,298 **	0,300 **	0,334 **	0,162 *	0,276 **	0,281 **	0,325 **	0,390 **	1			
PR11	0,321 **	0,285 **	0,272 **	0,317 **	0,138 *	0,349 **	0,370 **	0,395 **	0,453 **	0,399 **	1		
PR12	0,080	0,066	0,272 **	0,222 **	0,028	0,238 **	0,232 **	0,191 **	0,298 **	0,344 **	0,377 **	1	
PR13	0,206 **	0,196 **	0,342 **	0,234 **	0,077	0,288 **	0,257 **	0,239 **	0,298 **	0,428 **	0,372 **	0,427 **	1
** Coeficiente de correlación estadísticamente significativo a un nivel de riesgo del 1 %.													
* Coeficiente de correlación estadísticamente significativo a un nivel de riesgo del 5 %.													

Fuente: Elaboración propia

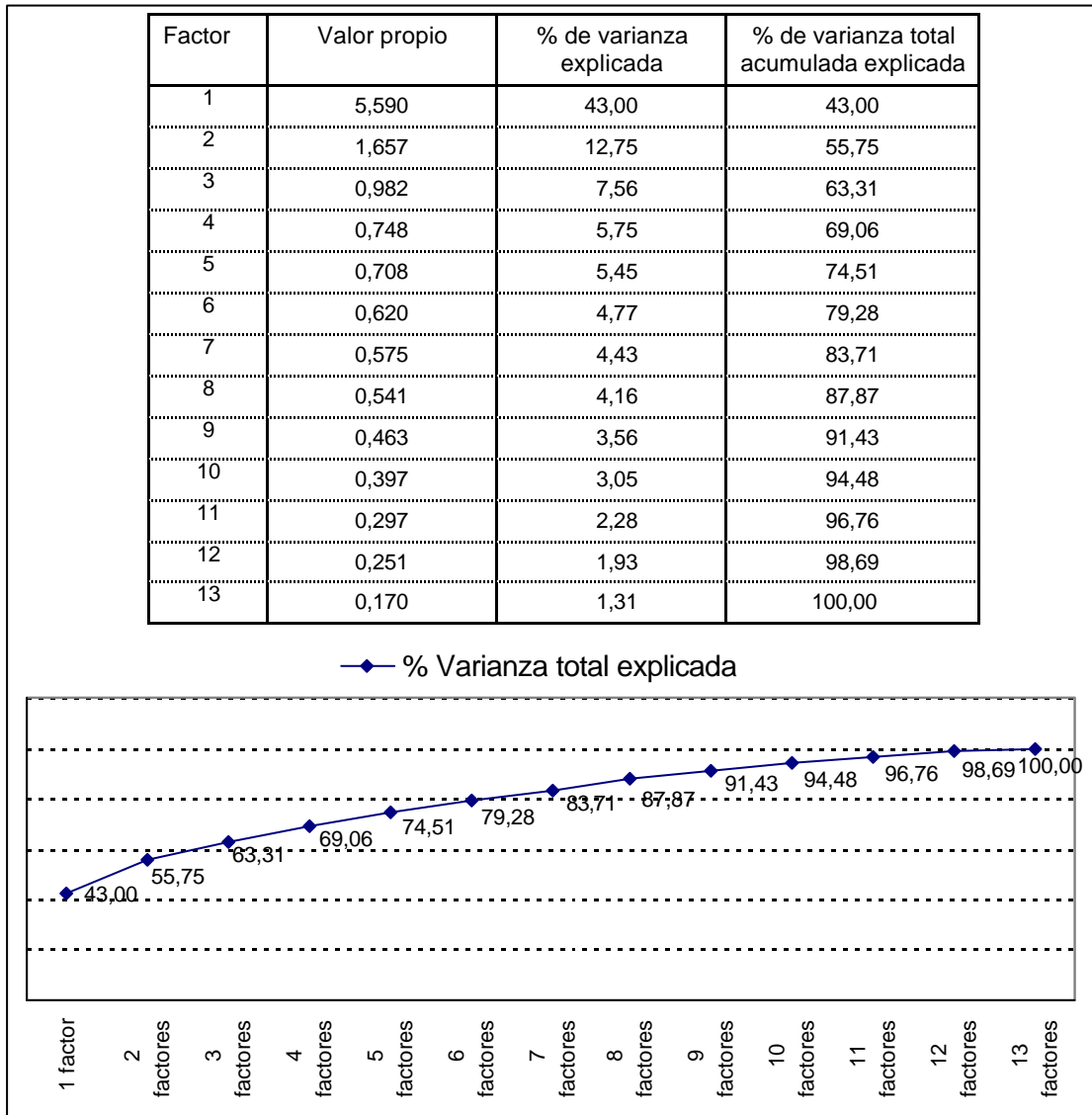
c) Medida de la adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin

En este caso, la medida es de 0,873, lo cual significa que cada variable está explicada por todas las demás en un 87,3 %. Este valor es considerado “meritorio” por diversos autores (Hair *et al.*, 1998).

La conclusión de los análisis anteriores es que la estructura de los datos permite aplicar un análisis factorial a las preguntas de Prácticas Emprendedoras. Como en el caso de la Orientación Emprendedora, se ha utilizado el método de análisis en componentes principales para la extracción de factores, y el método Oblimin para la rotación oblicua de la matriz inicial de pesos factoriales.

En la figura 24 se observan los valores propios correspondientes a la matriz de correlaciones de las variables *Prácticas Emprendedoras*.

Figura 24: Valores propios de la matriz de correlaciones de las variables de Prácticas Emprendedoras



Fuente: Elaboración propia



De los trece factores extraídos por el método de componentes principales, sólo dos corresponden a valores propios mayores que 1. Sin embargo, aunque el tercero corresponde a un valor propio ligeramente inferior a 1, este factor también se tendrá en cuenta ya que nos ayudará a realizar un análisis más afinado de los resultados (Hair *et al.*, 1996). Los tres primeros factores juntos explican ya un 62,96 % de la varianza total.

El análisis en componentes principales con rotación oblicua de las trece variables indicativas de Prácticas Emprendedoras proporciona tres factores cuya interpretación provendrá de la siguiente matriz de saturaciones factoriales.

Tabla 18: Matriz de saturaciones factoriales (*pattern matrix*)

% de varianza de la variable explicada por la solución factorial	Variable	Factor 1 Pesos factoriales	Factor 2 Pesos factoriales	Factor 3 Pesos factoriales
Comunalidades	Valor propio	5,590	1,657	0,982
	% de varianza explicada	43,00 %	12,75 %	7,56 %
0,658	PREM1	<b>0,755</b>	-0,131	0,178
0,745	PREM2	<b>0,843</b>	-0,154	0,125
0,706	PREM3	<b>0,839</b>	0,185	-0,300
0,690	PREM4	<b>0,825</b>	0,054	-0,033
0,512	PREM5	0,201	-0,180	<b>0,627</b>
0,696	PREM6	<b>0,745</b>	0,101	0,105
0,639	PREM7	<b>0,676</b>	0,084	0,178
0,665	PREM8	0,250	0,181	<b>0,615</b>
0,678	PREM9	0,049	0,392	<b>0,640</b>
0,500	PREM10	0,044	<b>0,629</b>	0,198
0,532	PREM11	-0,001	<b>0,592</b>	0,347
0,621	PREM12	-0,006	<b>0,798</b>	-0,137
0,587	PREM13	0,121	<b>0,733</b>	-0,129
Método de extracción: análisis en componentes principales		Rotación Oblimin con normalización Kaiser. La rotación convergió en 7 iteraciones.		

Fuente: Elaboración propia

La matriz de saturaciones factoriales sugiere que las variaciones de las variables están bien explicadas por los tres factores (las comunalidades son elevadas, superiores a 0,63, excepto en el caso de las variables PREM5, PREM10, PREM11 y PREM13, que son superiores a 0,5). Por otro lado, no hay ninguna variable que tenga pesos factoriales altos en más de un factor. Los factores están bien definidos y pueden interpretarse fácilmente.

#### Factor 1. Prácticas emprendedoras internas

Este factor, como ya se ha dicho, explica por sí sólo el 43 % de la varianza total. Está estrechamente correlacionado con variables centradas en el fomento de la creatividad y la innovación de los empleados y directivos, y la formación y los incentivos a los mismos para que propongan nuevas ideas y desarrollen nuevos productos y proyectos. Las empresas de la muestra que presentan un valor elevado en este factor centran sus esfuerzos de desarrollo de

nuevos proyectos en la capacidad creativa y la iniciativa de sus empleados, y articulan mecanismos para la generación de ideas internas.

PREM1 (0,755): Fomentar el espíritu emprendedor de los empleados.

PREM2 (0,843): Pedir a los empleados ideas para nuevos productos y procesos.

PREM3 (0,839): Organizar concursos de nuevas ideas.

PREM4 (0,825): Recompensar la creatividad y la iniciativa de los empleados.

PREM6 (0,745): Formar a los empleados en técnicas de creatividad, innovación y desarrollo de nuevos negocios.

PREM7 (0,676): Formar a los directivos en técnicas de creatividad, innovación y desarrollo de nuevos negocios.

### Factor 2. Prácticas emprendedoras externas

Este factor, que explica el 12,75 % de la variabilidad total de los datos, presenta unas saturaciones elevadas en variables relacionadas con medidas tendentes al desarrollo de nuevos productos y proyectos innovadores a través de alianzas estratégicas con centros de investigación, empresas de capital riesgo y pequeñas empresas innovadoras. Además, este factor está también fuertemente relacionado con la existencia de un presupuesto específico o fondo de capital riesgo interno para la financiación de nuevos proyectos. Ello podría deberse a que, a diferencia de las prácticas “internas”, las estrategias basadas en alianzas requieren dotaciones presupuestarias mayores y no permiten financiaciones incrementales.

PREM10 (0,629): Colaborar con universidades y centros tecnológicos y de investigación para el lanzamiento de nuevos productos y el desarrollo de nuevos proyectos.

PREM11 (0,592): Crear un presupuesto específico o un fondo de capital riesgo interno, destinado a financiar nuevos proyectos.

PREM12 (0,798): Colaborar con un fondo de capital riesgo externo para financiar nuevos proyectos.

PREM13 (0,733): Establecer alianzas estratégicas con compañías innovadoras pequeñas.

### Factor 3. Proceso

Finalmente, este factor, que explica un 7,42 % de la varianza total y que corresponde a un valor propio inferior a 1 ( $\lambda_3 = 0,982$ ), se relaciona con variables que indican que la empresa ha establecido un proceso para la recogida de ideas que los clientes proponen y para el desarrollo de nuevos proyectos.

PREM5 (0,627): Recoger ideas de los clientes para nuevos productos y servicios.

PREM8 (0,615): Estructurar un proceso de desarrollo de nuevos proyectos dentro de la empresa.

PREM9 (0,640): Crear una unidad o departamento para el desarrollo de nuevos productos y proyectos.

Los coeficientes de correlación entre estos tres factores y su nivel de significación se indican en la tabla siguiente:

Tabla 19: Coeficientes de correlación entre los factores de Prácticas Emprendedoras

Factores	Prácticas internas	Prácticas externas	Proceso
Prácticas internas	1		
Prácticas externas	0,335*	1	
Proceso	0,415*	0,149*	1
*Nivel de significación < 1 %			

Fuente: Elaboración propia

Se observa que los tres factores presentan una correlación estadísticamente significativa, lo cual induce a pensar que las empresas no eligen una estrategia u otra de forma excluyente, y que suelen convivir los tres tipos de prácticas a la vez.

En conclusión, estos tres factores –prácticas internas, prácticas externas y proceso– son los indicadores que se utilizarán para medir las Prácticas Emprendedoras.

#### 4.1.3. Una tipología de empresas atendiendo a su *corporate entrepreneurship*

Una vez obtenidos los factores de los dos constructos, Orientación Emprendedora y Prácticas Emprendedoras, se intentará segmentar la muestra, identificando grupos de empresas similares entre sí en cuanto a su nivel de *corporate entrepreneurship*, y analizar las diferencias en las variables de estrategia y percepción del entorno entre los distintos grupos.

La hipótesis a contrastar es la siguiente:

H1c: Existen tipologías diferentes de empresas en función de la Orientación Emprendedora y las Prácticas Emprendedoras.

Se han clasificado las observaciones en clústeres, utilizando en primer lugar la metodología del clúster, método jerárquico aglomerativo de Ward, con el fin de determinar el número apropiado de clústeres, basándonos en la distancia euclidiana al cuadrado; en segundo lugar, se ha aplicado el método no jerárquico de k-means, para asignar cada observación-empresa a uno de los clústeres.

Las variables que se han tenido en cuenta para la formación de clústeres y la asignación de las empresas a los clústeres han sido las obtenidas a partir de los factores de Orientación Emprendedora y Prácticas Emprendedoras: innovación, proactividad<sup>36</sup>, prácticas internas, prácticas externas y proceso. No se ha incluido el factor *riesgo* ya que, como se ha visto en el apartado H1a, este factor sólo presenta una correlación elevada con una variable. Por otro lado, posteriormente se ha comprobado si existían diferencias en este factor entre los clústeres obtenidos, y se ha observado que su poder discriminatorio es muy bajo. Una posible explicación de ello es que la pregunta no ha sido bien entendida por los encuestados.

Posteriormente, y con el objeto de obtener un perfil de las empresas de cada clúster, se han analizado las diferencias entre las medias de cada clúster para las variables de estrategia y percepción del entorno.

Tras un análisis del dendograma obtenido en el clúster jerárquico, y después de analizar la agrupación de empresas de la muestra en tres, cuatro y cinco clústeres, se ha optado por una solución de cuatro grupos. La solución de tres clústeres proporcionaba una agrupación difícilmente interpretable y la de cinco incluía un grupo con un número muy reducido de observaciones.

La tabla 20 y la figura 25 muestran los centros de cada clúster, es decir, los valores medios de las variables que se han utilizado para la clasificación, que son los factores obtenidos en las dos hipótesis anteriores, para describir la Orientación Emprendedora y las Prácticas Emprendedoras de las empresas de la muestra.

Tabla 20: Centros finales de cada clúster

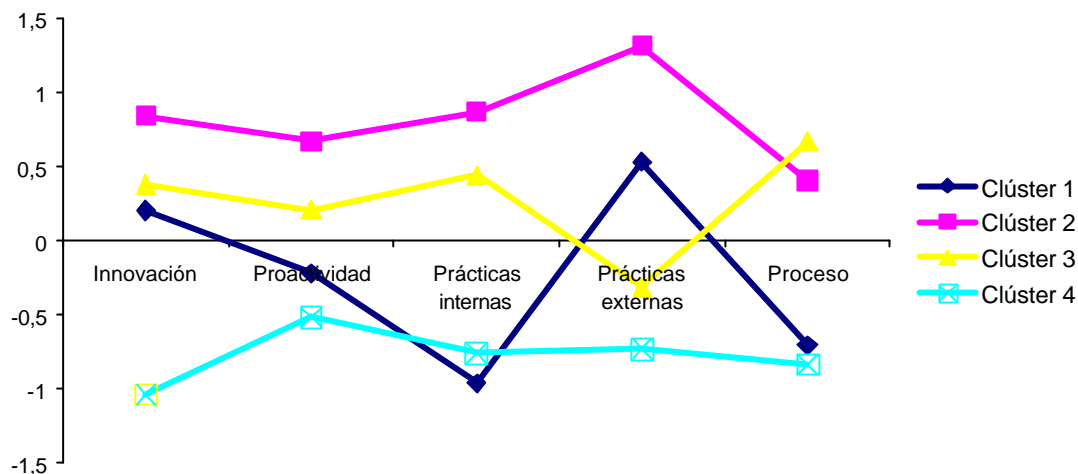
Factor de clusterización (La solución se ha obtenido en la 6.ª iteración)	Clúster			
	1	2	3	4
N.º de empresas en el clúster	29 12,4 %	48 20,6 %	85 36,5 %	71 30,5 %
Innovación	0,20390	0,83753	0,37775	-1,04020
Proactividad	-0,22217	0,67058	0,20816	-0,51655
Prácticas internas	-0,96433	0,86455	0,44029	-0,75750
Prácticas externas	0,53245	1,31243	-0,31339	-0,72911
Proceso	-0,70665	0,40409	0,66686	-0,83621

Fuente: Elaboración propia

<sup>36</sup> Para aplicar el análisis de clústeres, se ha creado una variable opuesta al factor *proactividad*(-) que había surgido en el análisis en componentes principales, ya que este factor tenía escala inversa, lo cual dificultaba el análisis y la interpretación de resultados. En el resto del trabajo, esta nueva variable recibirá el mismo nombre de *proactividad*.

Todos los clústeres tienen un número suficientemente elevado de empresas, pero los clústeres 3 y 4 son los de mayor tamaño.

Figura 25: Perfiles de los clústeres



Fuente: Elaboración propia

Los cuatro clústeres presentan perfiles diferentes, y el valor medio de las empresas de cada clúster en cada una de las variables de clasificación permite describir la tipología siguiente:

#### Clúster 1: Emprendedoras externas

N.º de empresas: 29 (12,4 %)

Las empresas de este clúster son innovadoras, no son proactivas y basan su capacidad de innovación en prácticas externas, pues no tienen establecidos ni un proceso estructurado ni prácticas internas.

Este clúster se denominará *emprendedoras externas*. Se trata de empresas que no destinan recursos internos a aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece, pero que consiguen introducir nuevas líneas de negocio y lanzar nuevos proyectos utilizando la capacidad emprendedora de otras empresas y aliados estratégicos.

#### Clúster 2: Emprendedoras internas y externas

N.º de empresas: 48 (20,6 %)

Las empresas de este clúster son las más innovadoras, las más proactivas, y también las más activas en la implantación de prácticas internas y de un proceso específico de desarrollo de nuevos proyectos. Son igualmente las que más fomentan las prácticas externas.

Este clúster se denominará *emprendedoras internas y externas*. Se trata de empresas que son muy activas en la generación de nuevos proyectos y que pretenden ir por delante de sus competidoras. Para ello, estimulan la generación de ideas internas y establecen prácticas específicas de recursos humanos; fomentan alianzas estratégicas con empresas innovadoras y fondos de capital riesgo, y estructuran procesos para el desarrollo de nuevos proyectos.

### Clúster 3: Intraemprendedoras

N.º de empresas: 85 (36,5 %)

Las empresas de este clúster son innovadoras, algo proactivas; no implantan prácticas emprendedoras externas y basan el desarrollo de nuevos proyectos en la adopción de prácticas internas y en el establecimiento de un proceso específico.

Este clúster se denominará *intraemprendedoras*. Estas empresas logran lanzar nuevos productos y desarrollar nuevos negocios antes que sus competidoras, a partir de la potenciación de las competencias emprendedoras de sus empleados y de la estructuración de procesos, y sin apoyarse en opciones externas para adquirir una orientación a la búsqueda de nuevas oportunidades.

### Clúster 4: Seguidoras

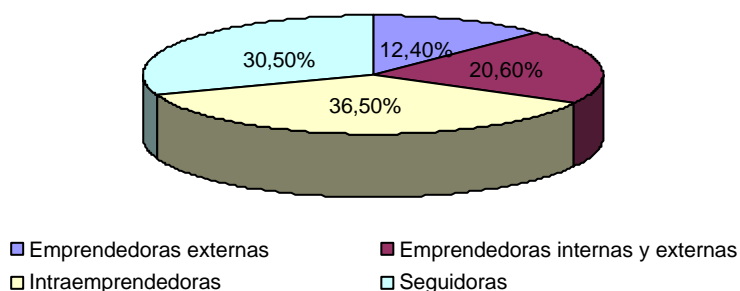
N.º de empresas: 71 (30,5 %)

Las empresas de este clúster no son innovadoras ni proactivas, no tienen implantadas prácticas emprendedoras internas ni externas, ni un proceso específico.

Este clúster se denominará *seguidoras*. Son empresas que se caracterizan por un compromiso bajo en la búsqueda y el aprovechamiento de nuevas oportunidades, porque siguen las estrategias de los competidores y porque no generan actividades ni prácticas empresariales destinadas al fomento del comportamiento emprendedor de los empleados o a la búsqueda de alianzas externas que les ayuden a crear nuevos negocios.

Los clústeres de mayor tamaño son los que corresponden a las empresas intraemprendedoras y seguidoras. Es decir, la muestra de empresas queda repartida de la forma siguiente:

Figura 26: Distribución de empresas de la muestra según el clúster de pertenencia



Fuente: Elaboración propia

Este resultado parece indicar que, en la muestra de empresas españolas, son pocas las que tienen una alta Orientación Emprendedora y saben combinar estrategias externas e internas a la vez. En su mayoría, las empresas muestran una baja Orientación Emprendedora, o bien se inclinan por estrategias emprendedoras internas para la búsqueda de nuevas oportunidades.

A continuación, se analizará si estos grupos tienen características diferentes con respecto a variables descriptivas (tamaño de la empresa, según la facturación y el número de empleados

en 2004) y variables contingentes (entorno y estrategia). Esta es una metodología utilizada muy frecuentemente para segmentar una muestra a partir de unas variables de clasificación y, posteriormente, refinar la segmentación utilizando variables diferentes.

En primer lugar, se ha realizado un análisis simple de la varianza, tomando como variable independiente el clúster al que pertenecen las empresas y como variables dependientes cada una de las que aparecen en la tabla, sucesivamente. La hipótesis genérica que se pretende contrastar para cada una de las variables dependientes es la siguiente:

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$  (no existe diferencia entre las medias de la variable dependiente en cada clúster)

$H_A: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$  (existen diferencias entre las medias de la variable dependiente en cada clúster)

En la tabla 21, se presentan los estadísticos correspondientes al análisis de la varianza, así como el nivel de significación correspondiente.

Tabla 21: Análisis de la varianza para el estudio de las diferencias entre los clústeres en las variables descriptivas, de entorno y estrategia

		Suma de cuadrados	Df	Media cuadrática	F	Sig.
FACTU04	Entre grupos	29,525	3	9,842	6,224	<b>0,000</b>
	Dentro de grupos	352,642	223	1,581		
	Total	382,167	226			
N.ºEMPL04	Entre grupos	28,329	3	9,443	6,565	<b>0,000</b>
	Dentro de grupos	327,942	228	1,438		
	Total	356,272	231			
ANTIGÜEDAD	Entre grupos	551,169	3	183,723	1,629	0,183
	Dentro de grupos	25829,602	229	112,793		
	Total	26380,770	232			
LIDERAZGOS	Entre grupos	8,360	3	2,787	1,071	0,362
	Dentro de grupos	585,334	225	2,601		
	Total	593,694	228			
DIFERENCIA	Entre grupos	67,959	3	22,653	8,708	<b>0,000</b>
	Dentro de grupos	585,290	225	2,601		
	Total	653,249	228			
ALIANZASES	Entre grupos	59,646	3	19,882	5,521	<b>0,001</b>
	Dentro de grupos	821,074	228	3,601		
	Total	880,720	231			
ADQUISFUS	Entre grupos	51,390	3	17,130	3,746	<b>0,012</b>
	Dentro de grupos	1042,731	228	4,573		
	Total	1094,121	231			
CRECINTERN	Entre grupos	33,691	3	11,230	6,440	<b>0,000</b>
	Dentro de grupos	397,615	228	1,744		
	Total	431,306	231			
CORPAREN	Entre grupos	16,505	3	5,502	1,556	0,201
	Dentro de grupos	763,677	216	3,536		
	Total	780,182	219			

RITMOBSOL	Entre grupos	20,840	3	6,947	2,073	0,105
	Dentro de grupos	764,190	228	3,352		
	Total	785,030	231			
EXOPORT	Entre grupos	106,139	3	35,380	13,719	<b>0,000</b>
	Dentro de grupos	585,428	227	2,579		
	Total	691,567	230			
DEMCREC	Entre grupos	73,302	3	24,434	12,301	<b>0,000</b>
	Dentro de grupos	454,861	229	1,986		
	Total	528,163	232			
IMPCAMTEC	Entre grupos	40,212	3	13,404	8,045	<b>0,000</b>
	Dentro de grupos	381,531	229	1,666		
	Total	421,742	232			
IMPCAMCONS	Entre grupos	27,572	3	9,191	5,495	<b>0,001</b>
	Dentro de grupos	383,046	229	1,673		
	Total	410,618	232			
IMPCAMNORM	Entre grupos	20,443	3	6,814	2,927	<b>0,035</b>
	Dentro de grupos	533,059	229	2,328		
	Total	553,502	232			
IMPCAMCOV	Entre grupos	16,952	3	5,651	2,884	<b>0,037</b>
	Dentro de grupos	448,602	229	1,959		
	Total	465,554	232			
EO4(-)	Entre grupos	4,589	3	1,530	,538	0,657
	Dentro de grupos	651,685	229	2,846		
	Total	656,275	232			

Fuente: Elaboración propia

Aceptando un nivel de significación del 5 %, se puede deducir que existe una diferencia significativa entre las medias de las variables siguientes, según la pertenencia de las empresas de la muestra a cada uno de los cuatro clústeres:

1. Facturación y número de empleados de la empresa.
2. Estrategia de diferenciación: el grado en que la empresa ha seguido, en los últimos tres años, una estrategia de diferenciación sustentada por intensos esfuerzos de marketing y por la construcción de una marca fuerte es diferente en los cuatro clústeres.
3. Alianzas estratégicas: la búsqueda de alianzas estratégicas para el crecimiento de la empresa difiere según el clúster al que ésta pertenece.
4. Fusiones y adquisiciones: de la misma forma, la política de fusiones y adquisiciones difiere en los distintos clústeres.
5. Crecimiento interno: la adopción de una estrategia de crecimiento orgánico es igualmente diferente en los clústeres.
6. Existen oportunidades de crecimiento: la respuesta de las empresas a esta pregunta es diferente según el clúster al que pertenezca.



7. Crecimiento en la demanda de productos: la percepción de las empresas con respecto al crecimiento de la demanda de productos por parte del mercado es diferente en los cuatro clústeres.
8. Impacto de los cambios tecnológicos, de las características de los consumidores, de la normativa gubernamental y de la entrada de nuevos competidores: el grado en que los cambios del entorno inciden en la empresa difiere en los distintos clústeres, según la percepción de los encuestados.

En cambio, las medias de las variables siguientes no presentan diferencias estadísticamente significativas entre los clústeres: antigüedad de la empresa, actitud frente al riesgo, estrategia de liderazgo en costes, percepción del ritmo de obsolescencia de los productos.

Es decir, no existe evidencia estadística que permita afirmar que el perfil emprendedor de las empresas de la muestra depende de su antigüedad. Tampoco puede afirmarse que su actitud frente al riesgo sea diferente, ni que perciban un ritmo de obsolescencia diferente en los productos. Por último, tampoco puede concluirse que el perfil emprendedor tenga relación con un enfoque estratégico de liderazgo en costes.

Un análisis  $\chi^2$  ha revelado igualmente que no existe diferencia entre los clústeres en cuanto a la propiedad de la empresa. Es decir, el comportamiento emprendedor de una empresa no depende de si la empresa tiene capital mayoritariamente español, o si pertenece a un grupo de dentro o de fuera de España.

A continuación, se analizará con más detalle, para cada una de las variables con poder discriminatorio (es decir, con valores diferentes en los distintos clústeres), en qué consisten estas diferencias: entre qué clústeres se producen y si éstas ayudan a describir mejor los perfiles de cada clúster.

La utilización de gráficos de caja de cada variable, segmentada por clústeres, permitirá visualizar de forma rápida dónde se sitúan las diferencias y las características de la distribución estadística de cada una<sup>37</sup>. Se ha optado por no comparar las medias con el test de Student ya que, como se verá, las distribuciones de las variables en los clústeres son muy asimétricas, por lo que no se cumplen las hipótesis requeridas para el test de Student<sup>38</sup>. En este apartado, se presentan sólo los gráficos correspondientes a variables en las que se han hallado diferencias reales en la distribución de frecuencias: facturación y número de empleados de la empresa, estrategia de diferenciación, percepción de oportunidades de crecimiento en el entorno y de

---

<sup>37</sup> Este método tiene un objetivo puramente descriptivo; no puede utilizarse para contrastar ninguna hipótesis de una manera estadísticamente significativa. De todas formas, la coherencia de los resultados obtenidos refuerza la utilidad de comparar distribuciones de frecuencias entre sí.

<sup>38</sup> Esta asimetría en las distribuciones puede plantear también problemas para el análisis de la varianza realizado anteriormente. Sin embargo, éste ha servido únicamente como análisis genérico previo a la comparación de distribuciones de frecuencias. Por otro lado, el objeto de este apartado de la tesis no pretende inferir ninguna conclusión a nivel de toda la muestra.

crecimiento de la demanda de nuevos productos, impacto de los cambios tecnológicos del entorno y de las características de los consumidores.

### Tamaño. Facturación

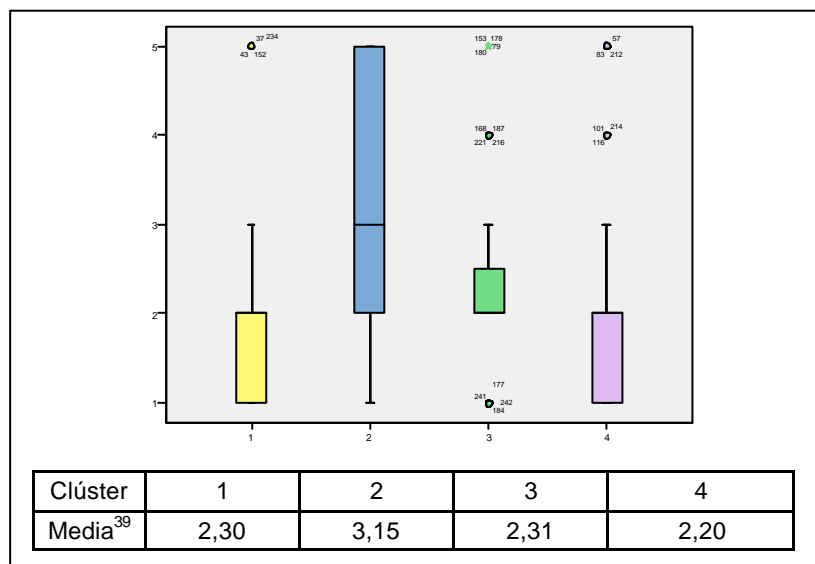
La facturación de la empresa se ha medido a partir de una escala de intervalo en la que el encuestado indicaba su nivel de facturación, entre los intervalos siguientes:

- 1 = menos de 10 millones de euros
- 2 = entre 10 y 49 millones de euros
- 3 = entre 50 y 99 millones de euros
- 4 = entre 100 y 249 millones de euros
- 5 = 250 millones de euros o más

Existen diferencias significativas entre las empresas del clúster 2 y todas las demás, y entre las del clúster 3 y las de los clústeres 1 y 4. Las “emprendedoras internas y externas” (clúster 2) son las mayores, seguidas de las “intraemprendedoras” (clúster 3), mientras que las “emprendedoras externas” (clúster 1) y, sobre todo, las “seguidoras” (clúster 4) son las más pequeñas.

- La mitad de las “emprendedoras internas y externas” tienen una facturación superior a 50 millones de euros.
- Todas las “intraemprendedoras” (salvo algunas excepciones) facturan más de 10 millones de euros.
- La mitad de las “emprendedoras externas” y las “seguidoras” facturan menos de 10 millones de euros.

Figura 27: Gráfico de cajas de la variable “facturación” en los cuatro clústeres



Fuente: Elaboración propia

<sup>39</sup> Se incluyen las medias únicamente a título informativo, ya que no es posible efectuar una comparación entre ellas

### Tamaño. Número de empleados

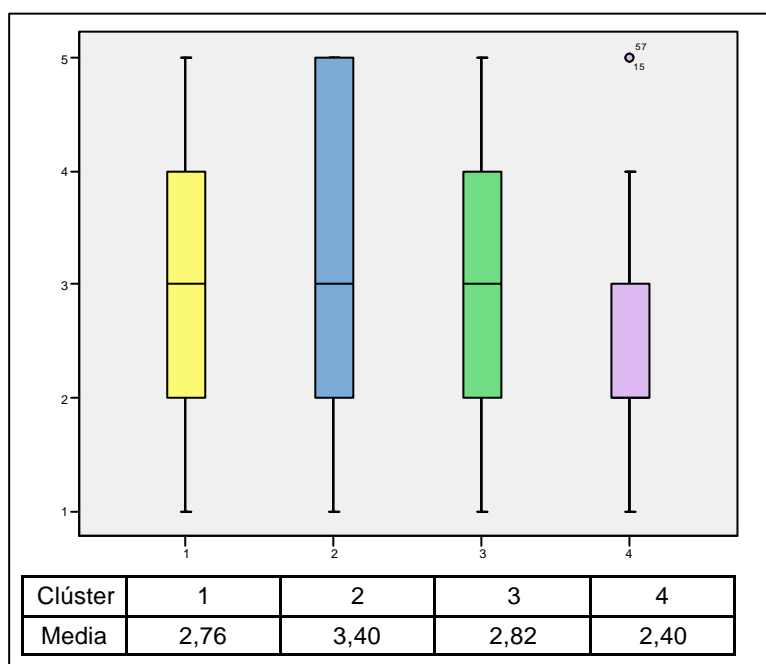
El número de empleados se ha medido a través de una escala de intervalo, cuyos valores representan:

- 1 = menos de 50 empleados
- 2 = entre 50 y 99 empleados
- 3 = entre 100 y 249 empleados
- 4 = entre 250 y 999 empleados
- 5 = más de 1.000 empleados

Igual que en el caso de la facturación, las “emprendedoras internas y externas” son las que tienen mayor número de empleados, aunque no están tan distanciadas de las de los clústeres 1 y 3:

- La mitad de las “emprendedoras internas y externas” tienen más de 250 empleados.
- Las “externas” y las “intraemprendedoras” tienen un tamaño similar: la mitad tienen menos de 100 empleados.
- Las “seguidoras” son las más pequeñas: un 75 % tienen menos de 100 empleados.

Figura 28: Gráfico de cajas de la variable “número de empleados” en los cuatro clústeres



Fuente: Elaboración propia

### Estrategia de diferenciación

Esta variable corresponde a la pregunta:

¿En los últimos tres años, la empresa ha seguido una estrategia de diferenciación sustentada por intensos esfuerzos de marketing y por la construcción de una marca fuerte?

La respuesta es una escala de Likert donde:

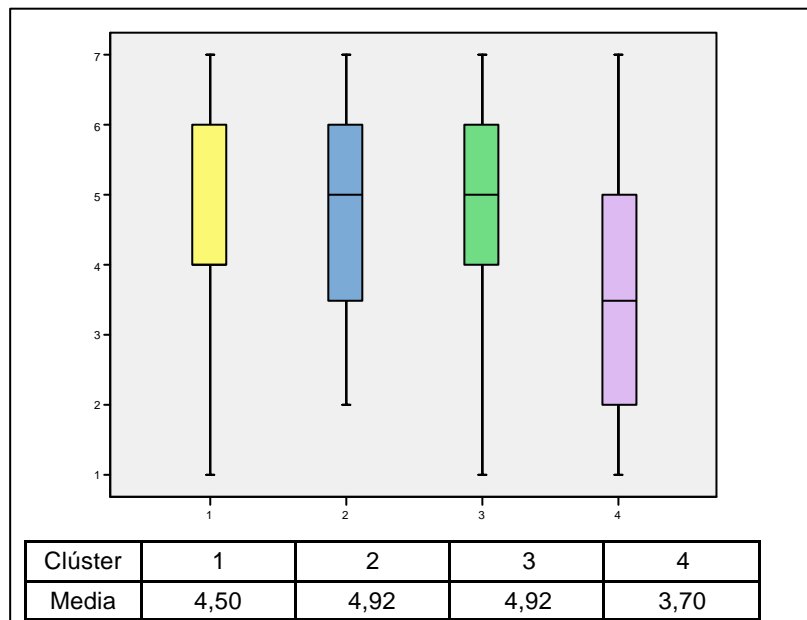
- 1: indica totalmente en desacuerdo.
- 7: indica totalmente de acuerdo.

En el caso de esta variable, se observan las diferencias siguientes:

- El 70 % de las “empreendedoras internas y externas” afirman que siguen estrategias de diferenciación.
- En el caso de las “intraempreendedoras”, este porcentaje es superior al 50 %.
- Sólo la mitad de las “externas” dicen que siguen estrategias de diferenciación.
- En cambio, más de la mitad de las “seguidoras” afirman que no siguen estrategias de diferenciación.

Es decir, cuánto más emprendedora es la empresa y más se enfoca a prácticas internas, más sigue estrategias de diferenciación.

Figura 29: Gráfico de cajas de la variable “estrategia de diferenciación” en los cuatro clústeres



Fuente: Elaboración propia

### Existencia de oportunidades de crecimiento en el entorno

Esta variable corresponde a una pregunta de percepción de la “munificencia” del mercado:

¿En nuestro sector, existen muchas oportunidades para crecer?

La respuesta es una escala de Likert donde:

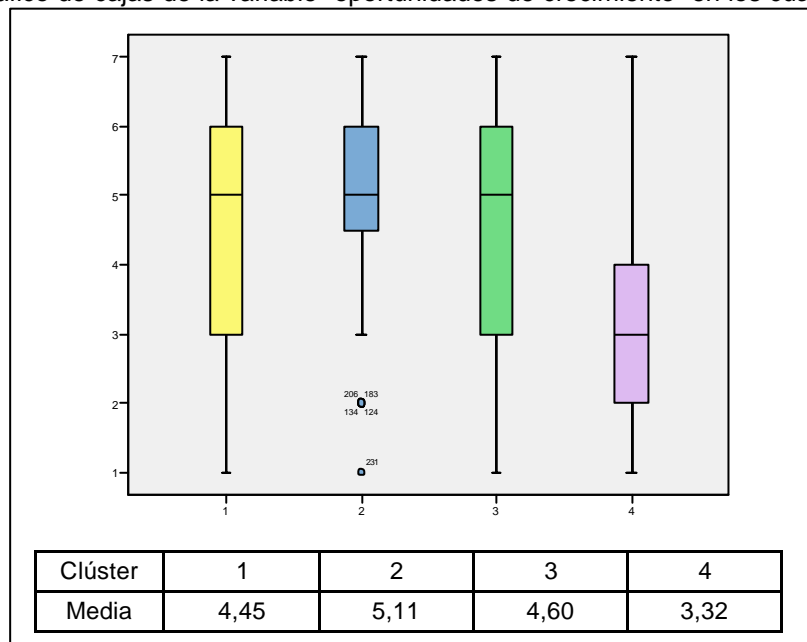
1: indica totalmente en desacuerdo.

7: indica totalmente de acuerdo.

La percepción de que existen oportunidades de crecimiento en el mercado es sistemáticamente inferior en las “seguidoras” (clúster 4) que en las de los otros clústeres; en cambio, las “intraempreedoras”, las “empreedoras externas” y las “empreedoras internas y externas” consideran que el entorno ofrece oportunidades de crecimiento.

- El 75 % de las “seguidoras” no perciben oportunidades de crecimiento en el mercado.
- Por el contrario, el 75 % de las “empreedoras internas y externas” piensan que hay oportunidades de crecimiento en su mercado.
- Una vez más, el perfil de las “empreedoras externas” y las “intraempreedoras” es muy similar: más del 50 % opinan que hay oportunidades de crecimiento.

Figura 30: Gráfico de cajas de la variable “oportunidades de crecimiento” en los cuatro clústeres



Fuente: Elaboración propia

Crecimiento de la demanda de nuevos productos por parte del mercado

Esta variable, igual que la anterior, también corresponde a una pregunta de percepción acerca de la “munificencia” del mercado:

¿La demanda de nuevos productos por parte del mercado está creciendo?

La respuesta es una escala de Likert donde:

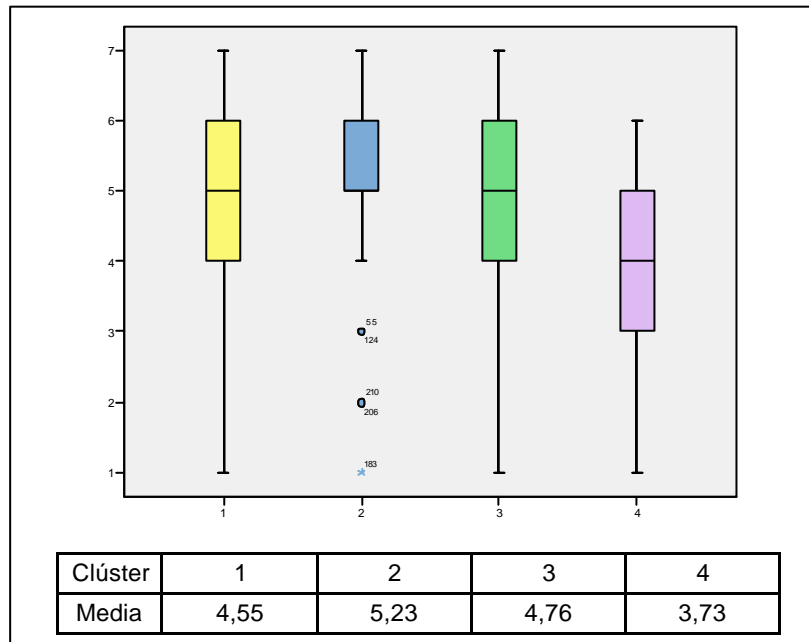
1: indica totalmente en desacuerdo.

7: indica totalmente de acuerdo.

Los resultados obtenidos son muy similares a los de la variable anterior, aunque la dispersión de los datos es menor, especialmente en los tres primeros clústeres, debido a que quizás ésta es una pregunta más concreta y más fácil de responder por los encuestados.

- Sólo la mitad de las “seguidoras” (clúster 4) piensan que la demanda de nuevos productos por parte del mercado está creciendo.
- En cambio, el 75 % de las “emprendedoras externas” y las “intraemprendedoras” piensan que la demanda de nuevos productos está creciendo.
- Casi todas las empresas del clúster 2, salvo algunos casos aislados, piensan que la demanda está creciendo.

Figura 31: Gráfico de cajas de la variable “crecimiento de la demanda” en los cuatro clústeres



Fuente: Elaboración propia

### Impacto de los cambios tecnológicos del entorno

Esta variable es la primera de un conjunto de variables que miden la percepción que las empresas encuestadas tienen del impacto de los cambios del entorno:

Los últimos cambios tecnológicos producidos en el entorno han tenido un impacto

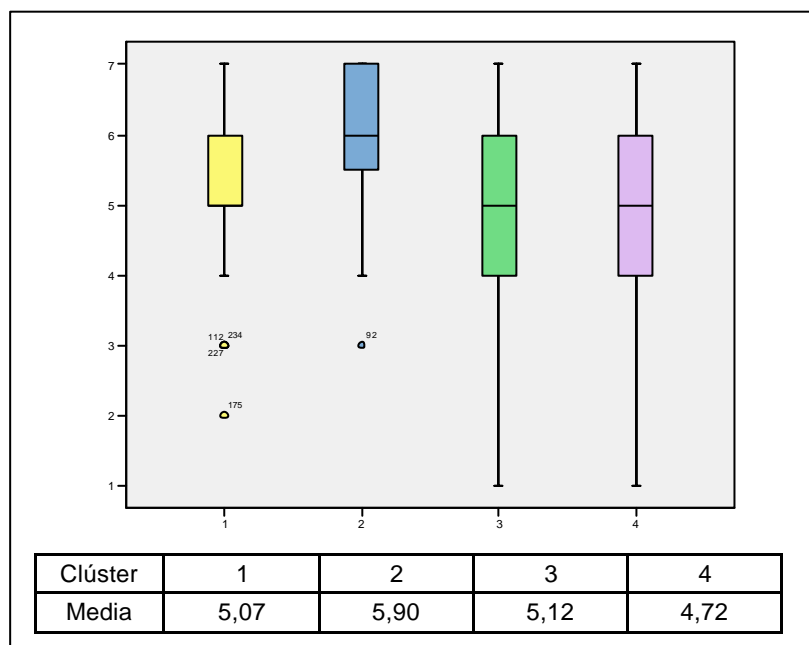
1: muy negativo

7: muy positivo

En general, las empresas han valorado los cambios en el entorno como un factor más positivo para la empresa que las otras categorías de cambios:

- Casi todas las empresas del clúster 2 (las más emprendedoras), salvo algunas excepciones, consideran que los cambios tecnológicos han tenido un impacto positivo, y el 75 % han puntuado esta pregunta con un 6 o con un 7, es decir, consideran que estos cambios tienen un impacto muy positivo.
- Más del 70 % de las empresas de los clústeres 1 y 3 (el 75 % en el caso de las “emprendedoras externas” y el 72 % en el caso de las “intraemprendedoras”) consideran que los cambios tecnológicos tienen un impacto positivo.
- En cambio, sólo un 60 % de las “seguidoras” consideran que los cambios han sido positivos.

Figura 32: Gráfico de cajas de la variable “impacto de cambios tecnológicos” en los cuatro clústeres



Fuente: Elaboración propia

Impacto de los cambios en las características de los consumidores

Esta variable mide la percepción que las empresas encuestadas tienen del impacto de los cambios del entorno, más concretamente:

Los últimos cambios en las características de los consumidores han tenido un impacto:

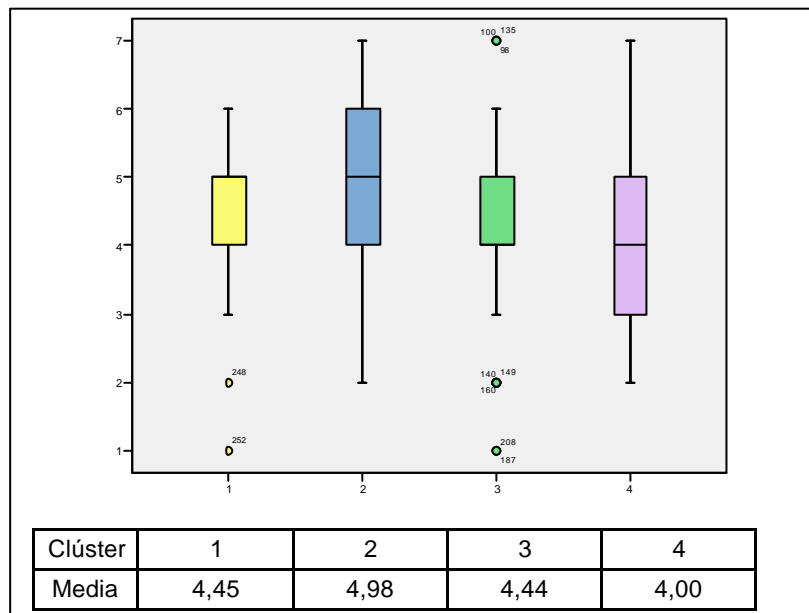
1: muy negativo

7: muy positivo

Las empresas tienen una percepción más negativa del impacto que producen los cambios en las características de los consumidores, que de los cambios tecnológicos. Atendiendo a las distribuciones de frecuencias que muestran los gráficos de caja, se observa una diferencia en la percepción de las “seguidoras” con respecto a las demás:

- El 75 % de las “emprendedoras internas y externas” consideran que los cambios tienen un impacto positivo.
- Más de la mitad de las “emprendedoras externas” y las “intraemprendedoras” consideran que el impacto es positivo.
- Una vez más, son las “seguidoras” las más pesimistas: un 66 % opinan que los cambios en las características de los consumidores son negativos para la empresa.

Figura 33: Gráfico de cajas de la variable “impacto de los cambios en las características de los consumidores” en los cuatro clústeres



Fuente: Elaboración propia

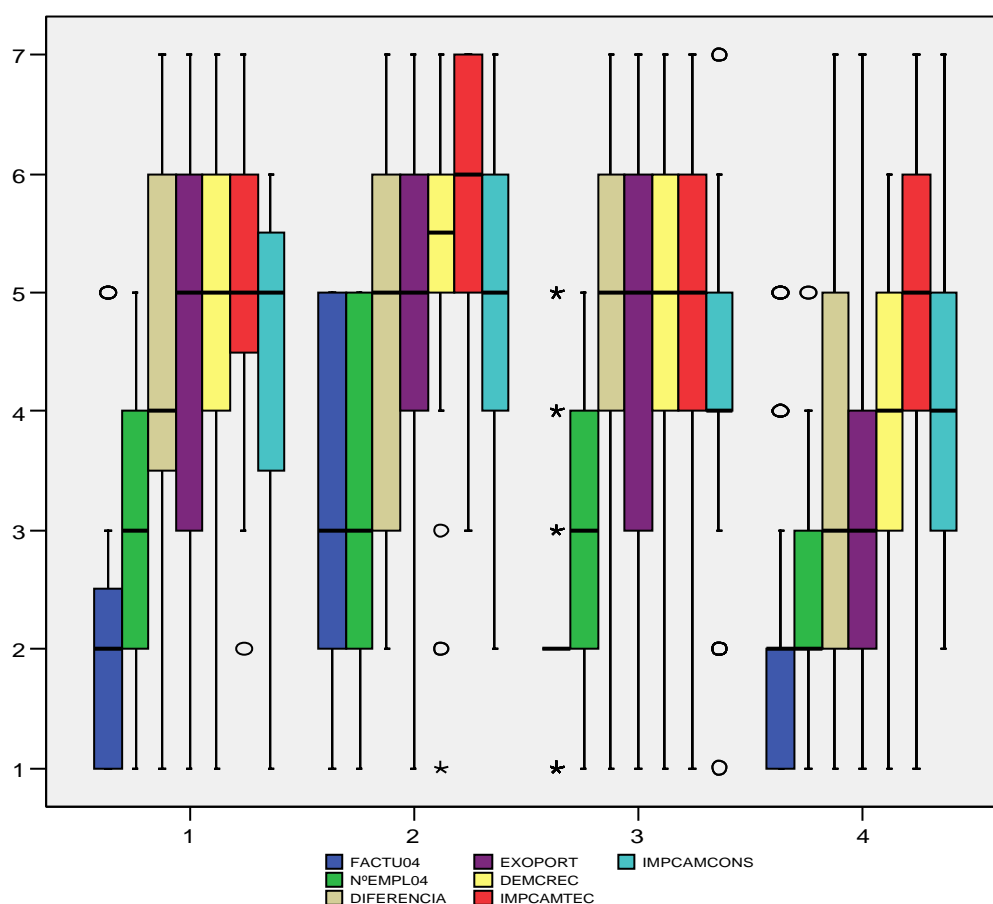
En la figura 34 se resumen las diferencias entre los cuatro clústeres en las variables de tamaño (facturación y número de empleados), estrategia (diferenciación) y percepción de entorno



(existencia de oportunidades, crecimiento de la demanda, impacto de los cambios tecnológicos y de las características de los consumidores).

Como ya se ha descrito en los apartados anteriores, las mejores puntuaciones corresponden a las empresas del clúster 2 (emprendedores internos y externas), aunque en alguna de las variables, las puntuaciones son similares a las de los clústeres 1 y 3 (emprendedoras externas e intraemprendedoras). Las puntuaciones de las “seguidoras” son las más bajas.

Figura 34: Gráfico de cajas de variables de tamaño, estrategia y entorno en los cuatro clústeres



Fuente: Elaboración propia

En la tabla siguiente, se resumen las características de cada tipología:

Tabla 22: Características comunes de cada clúster

<p><b>CLÚSTER 1:</b> <b>EMPRENDEDORAS EXTERNAS</b> 29 empresas (12,4 %)</p> <p>Innovadoras, no proactivas; siguen prácticas externas para el desarrollo de nuevos proyectos; no tienen procesos estructurados ni implementan prácticas internas.</p>	<p><b>CLÚSTER 2:</b> <b>EMPRENDEDORAS INTERNAS Y EXTERNAS</b> 48 empresas (20,6 %)</p> <p>Las más innovadoras, proactivas, y activas en la implantación de procesos de desarrollo de nuevos proyectos, prácticas emprendedoras internas y externas.</p>
<p><i>Descripción</i></p> <p>Las medianas en facturación y número de empleados.</p>	<p><i>Descripción</i></p> <p>Las mayores en facturación y número de empleados.</p>
<p><i>Estrategia</i></p> <p>Compromiso con la estrategia de diferenciación.</p>	<p><i>Estrategia</i></p> <p>Alto compromiso con la estrategia de diferenciación.</p>
<p><i>Percepción del entorno</i></p> <p>Perciben algunas oportunidades de crecimiento en el entorno.</p> <p>El 75 % de las empresas creen que la demanda de nuevos productos por parte del mercado está creciendo.</p> <p>La gran mayoría de las empresas opinan que los cambios tecnológicos tienen un impacto positivo en la empresa.</p> <p>Piensan que los cambios en las características de los consumidores tienen un impacto positivo en la empresa.</p>	<p><i>Percepción del entorno</i></p> <p>Perciben claras oportunidades de crecimiento en el entorno.</p> <p>Todas las empresas consideran que la demanda de nuevos productos por parte del mercado está creciendo.</p> <p>Todas las empresas opinan que los cambios tecnológicos tienen un impacto positivo en la empresa.</p> <p>Piensan que los cambios en las características de los consumidores tienen un impacto bastante positivo en la empresa.</p>
<p><b>CLÚSTER 3:</b> <b>INTRAEMPRENDEDORAS</b> 85 empresas (36,5 %)</p> <p>Innovadoras, algo proactivas; no siguen regularmente prácticas emprendedoras externas, y basan el desarrollo de nuevos proyectos en la adopción de prácticas internas y en el establecimiento de un proceso.</p>	<p><b>CLÚSTER 4:</b> <b>SEGUIDORAS</b> 71 empresas (30,5 %)</p> <p>No son innovadoras, ni proactivas; no tienen implantados procesos específicos de desarrollo de nuevos proyectos, ni siguen de forma regular prácticas emprendedoras externas o internas.</p>
<p><i>Descripción</i></p> <p>Las medianas en facturación y número de empleados.</p>	<p><i>Descripción</i></p> <p>Las más pequeñas en facturación y número de empleados.</p>
<p><i>Estrategia</i></p> <p>Claro compromiso con la estrategia de diferenciación.</p>	<p><i>Estrategia</i></p> <p>No siguen ninguna estrategia de diferenciación.</p>
<p><i>Percepción del entorno</i></p> <p>Perciben algunas oportunidades de crecimiento en el entorno.</p> <p>El 75 % de las empresas creen que la demanda de nuevos productos por parte del mercado está creciendo.</p> <p>La gran mayoría de las empresas opinan que los cambios tecnológicos tienen un impacto positivo en la empresa.</p> <p>Piensan que los cambios en las características de los consumidores tienen un impacto positivo en la empresa.</p>	<p><i>Percepción del entorno</i></p> <p>No perciben oportunidades de crecimiento en el entorno.</p> <p>No creen que la demanda de nuevos productos por parte del mercado esté creciendo.</p> <p>Más de la mitad de las empresas opinan que los cambios tecnológicos tienen un impacto positivo en la empresa.</p> <p>Piensan que los cambios en las características de los consumidores tienen un impacto neutro en la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia

Las conclusiones que se pueden extraer de este capítulo (tipología de empresas según su nivel de *corporate entrepreneurship*), con respecto al cumplimiento de las hipótesis que se pretendían comprobar, son las siguientes:

H1: Existen diferencias significativas entre las empresas de la muestra atendiendo a sus niveles de *corporate entrepreneurship*.

H1a: La innovación, la proactividad y el riesgo son dimensiones diferentes de la Orientación Emprendedora.

H1b: Las prácticas internas, las prácticas externas y el proceso son dimensiones diferentes de las Prácticas Emprendedoras.

H1c: Existen cuatro tipologías diferentes de empresas en función de sus niveles de Orientación Emprendedora y de Prácticas Emprendedoras: “emprendedoras internas y externas”, “intraemprendedoras”, “emprendedoras externas” y “seguidoras”. Estas cuatro tipologías presentan también diferencias con respecto a su tamaño, su estrategia y la percepción que tienen del entorno:

En general, las “emprendedoras internas y externas” son las mayores, están claramente orientadas a estrategias de diferenciación y consideran que el entorno ofrece oportunidades de crecimiento y que sus cambios afectan positivamente a la empresa.

Le siguen, en tamaño y en percepción positiva del entorno, las “intraemprendedoras” y, a cierta distancia de éstas, las “emprendedoras externas”. Ambos grupos siguen estrategias de diferenciación.

Las empresas “seguidoras” son las más pequeñas, no siguen estrategias de diferenciación y perciben el entorno exento de oportunidades y hostil.

## 4.2. Diferencias en los resultados empresariales de las distintas tipologías

En el apartado anterior se han descrito los perfiles de las distintas tipologías de empresas con respecto a las variables de clasificación (Orientación Emprendedora y Prácticas Emprendedoras) y contingenciales (estrategia y entorno) del modelo.

La hipótesis y las sub-hipótesis que se quieren contrastar ahora son:

H2: Existe una diferencia significativa entre los resultados de las empresas de las diferentes tipologías.

H2a: Las empresas emprendedoras presentan mejores resultados que las seguidoras.

H2b: Las empresas “emprendedoras internas y externas” presentan mejores resultados que las “emprendedoras externas” y que las “intraemprendedoras”.

Para ello, se utiliza la misma metodología que en el apartado anterior, es decir, primero se analiza la varianza de las variables de resultados incluidas en la encuesta. Posteriormente, se

compararán los gráficos de cajas de las distribuciones de frecuencias de cada una de las variables.

Las variables de resultados corresponden a las últimas ocho preguntas del cuestionario:

En comparación con la media del sector, ¿cómo calificaría los resultados de su empresa a lo largo de los tres últimos años, en los indicadores siguientes?:

CRECVTAS	Crecimiento de las ventas
CRECBEN	Crecimiento del beneficio
AUMCUOTA	Aumento de la cuota de mercado
RENTECON	Rentabilidad económica (ratio beneficio / total activos)
NVOSPRO	Lanzamiento de nuevos productos o servicios
NVOSNEG	Desarrollo de nuevas líneas de negocio
RTDOSGLOB	Resultados globales

Todas las variables corresponden a preguntas cuyas respuestas siguen una escala de Likert, donde:

1: indica muy por debajo de la media del sector.

7: indica muy por encima de la media del sector.

Se observa que estas variables miden diferentes dimensiones:

- Crecimiento, medido a partir del crecimiento de las ventas y del aumento de la cuota.
- Resultados económicos, medidos a partir del crecimiento del beneficio y la rentabilidad económica.
- Resultados “emprendedores”, medidos a partir del lanzamiento de nuevos productos y el desarrollo de nuevos negocios.

La última variable, *resultados globales*, es una variable de percepción global.

Antes de analizar los resultados estadísticos, es necesario hacer la puntualización siguiente.

Para la obtención de los clústeres se han utilizado dos de los factores de Orientación Emprendedora identificados en el apartado 4.1.1:

- El factor *innovación*, formado por una combinación lineal de cuatro variables, dos de las cuales corresponden a las preguntas siguientes:

Durante los tres últimos años:

Nuestra empresa ha introducido un gran número de nuevas líneas de productos o servicios.

Los cambios en las líneas de productos o servicios han sido bastante radicales .

- El factor *proactividad*, que incluye dos variables que corresponden a las preguntas:

En relación con sus competidores

Nuestra empresa es, con frecuencia, la primera en introducir nuevos productos o servicios.

Por lo general, la empresa sigue las estrategias de los competidores con respecto al lanzamiento de nuevos productos o servicios.

En el constructo de preguntas de resultados, se incluyen las dos preguntas siguientes:

En comparación con la media del sector, ¿cómo calificaría los resultados de su empresa a lo largo de los tres últimos años, en los indicadores siguientes?:

Lanzamiento de nuevos productos o servicios

Desarrollo de nuevas líneas de negocio

Puede observarse una gran similitud entre la pregunta de resultados relativa al lanzamiento de nuevos productos o servicios y las preguntas incluidas en los factores que han servido para el establecimiento de las tipologías. Sin embargo, en las preguntas de resultados se busca la percepción sobre los resultados con respecto a las empresas del sector.

Por otro lado, las investigaciones revisadas incluyen variables similares a las utilizadas en esta tesis, tanto para la Orientación Emprendedora como para los resultados.

Cabe esperar, en el caso de estas dos variables de resultados (nuevos productos y nuevos negocios), que se produzcan diferencias significativas entre los clústeres<sup>40</sup>.

*Comparación global de medias: test de la varianza ANOVA*

La hipótesis genérica que se pretende contrastar para cada una de las variables dependientes es la siguiente:

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$  (no existe diferencia entre las medias de la variable dependiente en cada clúster)

$H_A: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4$  (existen diferencias entre las medias de la variable dependiente en cada clúster)

La tabla 23 muestra los resultados del análisis de la varianza que se ha realizado para analizar si existen diferencias significativas en las medias.

---

<sup>40</sup> De hecho, la metodología clúster elige los clústeres que maximizan las diferencias entre las variables utilizadas para la clusterización.

Tabla 23: Análisis de la Varianza para el estudio de las diferencias entre los clusters en las variables de resultados

		Suma de cuadrados	df	Media cuadrática	F	Sig.
CRECVTAS	Entre grupos	15,211	3	5,070	4,242	<b>0,006</b>
	Dentro de grupos	270,163	226	1,195		
	Total	285,374	229			
CRECBEN	Entre grupos	10,074	3	3,358	1,960	0,121
	Dentro de grupos	387,299	226	1,714		
	Total	397,374	229			
AUMCUOTA	Entre grupos	20,497	3	6,832	5,208	<b>0,002</b>
	Dentro de grupos	296,477	226	1,312		
	Total	316,974	229			
RENTECON	Entre grupos	15,067	3	5,022	2,984	<b>0,032</b>
	Dentro de grupos	378,723	225	1,683		
	Total	393,790	228			
NVOSPROD	Entre grupos	115,198	3	38,399	29,342	<b>0,000</b>
	Dentro de grupos	297,071	227	1,309		
	Total	412,268	230			
NVOSNEG	Entre grupos	58,652	3	19,551	10,506	<b>0,000</b>
	Dentro de grupos	420,548	226	1,861		
	Total	479,200	229			
RTDOSGLOB	Entre grupos	25,696	3	8,565	6,921	<b>0,000</b>
	Dentro de grupos	280,953	227	1,238		
	Total	306,649	230			

Fuente: Elaboración propia

Aceptando un riesgo  $\alpha < 5\%$ , puede admitirse que existen diferencias significativas entre las medias de todas las variables de resultados entre los cuatro clústeres, excepto en la variable *crecimiento del beneficio*.

Es decir, existe una relación entre el perfil emprendedor de la empresa, por un lado, y la percepción que los encuestados tienen con respecto al crecimiento de las ventas, el aumento de cuota, la rentabilidad económica, el lanzamiento de nuevos productos, el desarrollo de nuevos negocios y los resultados globales. Sin embargo, no existe evidencia estadística de relación entre el perfil emprendedor y la percepción de los encuestados con respecto al crecimiento en el beneficio.

Estos resultados deben interpretarse con precaución ya que, como se verá a continuación, las distribuciones de frecuencias de las variables son muy asimétricas, de modo por lo que alguna de las hipótesis requeridas para el test de análisis de varianza no se cumple. El análisis comparativo de gráficos de caja que se presenta a continuación ayudará a comprobar las hipótesis de diferencia en resultados.

Como se observará, en las distribuciones de frecuencias de las siete variables, por lo menos el 75 % de las empresas de todos los clústeres consideran que sus resultados están por encima

de la media de su sector, a excepción del caso de las variables *lanzamiento de nuevos productos* y *desarrollo de nuevos negocios*, en las que el porcentaje es, en general, superior. Estos resultados deben interpretarse con prudencia y únicamente de forma relativa, comparando los resultados de los clústeres entre sí. En efecto, estas variables corresponden a las percepciones de los encuestados con respecto a sus resultados empresariales, y de ellas no debe inferirse que los resultados reales de las empresas de la muestra presenten el mismo comportamiento. En investigaciones futuras se comprobará la relación existente entre las percepciones y la realidad.

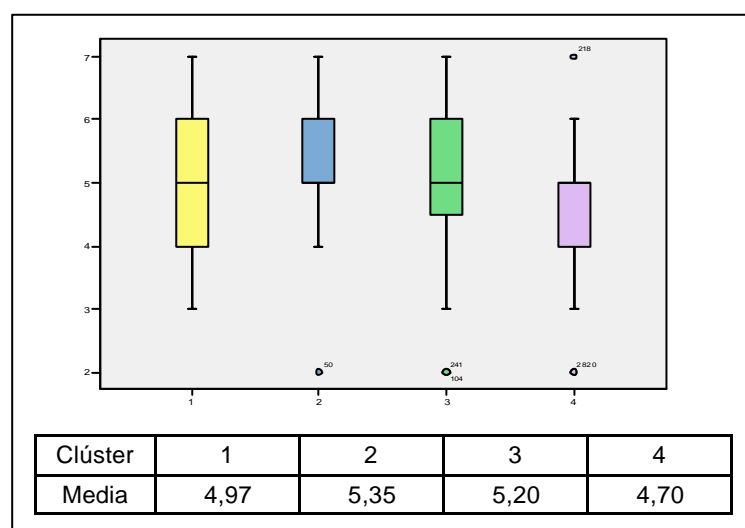
A continuación, se compararán los gráficos de caja. A diferencia del procedimiento seguido en el capítulo anterior, en este caso ha sido necesario comparar con más detenimiento las distribuciones de frecuencias (incluidas en el anexo 3) ya que los gráficos de caja, al indicar únicamente los valores de las medianas y los cuartiles, no permiten identificar ciertas diferencias.

#### Crecimiento de las ventas en los últimos tres años

Aunque la percepción respecto al crecimiento de las ventas es muy similar en los tres primeros clústeres, las empresas “emprendedoras internas y externas” perciben que su crecimiento está por encima del de la competencia en una proporción mayor que las “intraemprendedoras” y las “emprendedoras externas”, y estas dos últimas en una proporción mayor que las “seguidoras”:

- El 100 % de las empresas “emprendedoras internas y externas” consideran que sus ventas crecen igual o más que las de los competidores.
- En el caso de las “intraemprendedoras”, el porcentaje es del 75 %.
- Algo más de la mitad de las “emprendedoras externas” piensan que el crecimiento de sus ventas es igual o superior al de los competidores.
- En el caso de las “seguidoras”, este porcentaje es del 50 %.

Figura 35: Gráfico de cajas de la variable “crecimiento de las ventas” en los cuatro clústeres



Fuente: Elaboración propia

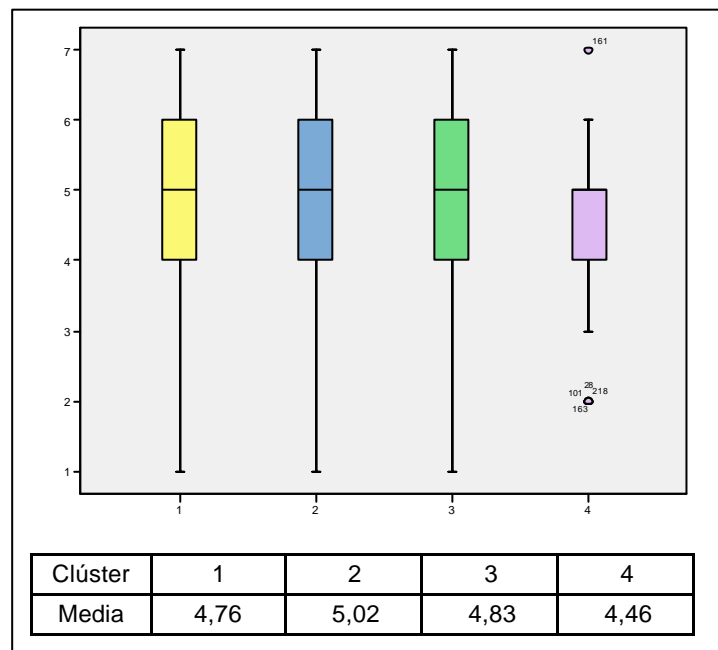
### Crecimiento de los beneficios en los tres últimos años

Aunque el análisis de la varianza no muestra diferencias globales significativas, se ha realizado la comparación de distribuciones de frecuencias.

Se observa una distribución de frecuencias muy similar en las empresas de los tres primeros clústeres (es decir, las “emprendedoras”) y una percepción más positiva con respecto al crecimiento en el beneficio que las “seguidoras”. Aunque los gráficos de caja son idénticos en los tres primeros clústeres, un análisis más detallado de la distribución de frecuencias (anexo 3) muestra lo siguiente:

- El 63 % de las “emprendedoras internas y externas” consideran que el crecimiento del beneficio está por encima del de las competidoras.
- Este porcentaje es el mismo en el caso de las “emprendedoras externas”, aunque hay menos respuestas con valor 7 (muy por encima).
- El 57 % de las “intraemprendedoras” opinan que los beneficios crecen más que los de las competidoras.
- Sólo la mitad de las “seguidoras” piensan que sus beneficios crecen más que los de las competidoras.

Figura 36: Gráfico de cajas de la variable “crecimiento de los beneficios” en los cuatro clústeres



Fuente: Elaboración propia

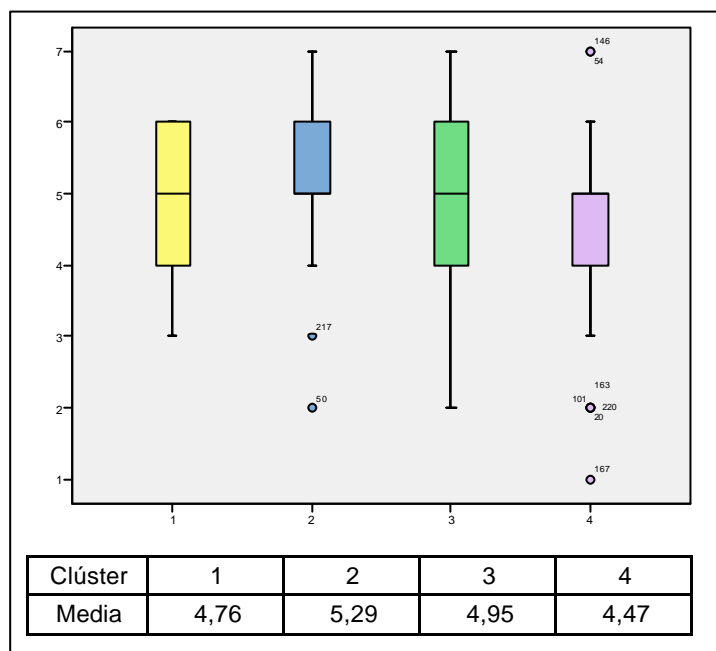


### Aumento de la cuota de mercado

Los gráficos de caja muestran, una vez más, que la mayoría de las empresas consideran que su cuota ha aumentado más que la de sus competidoras; las diferencias más evidentes se producen entre las empresas “seguidoras” y los otros tres clústeres:

- El 75 % de las “emprendedoras internas y externas” consideran que su cuota de mercado aumenta más que la de las competidoras.
- A pesar de que las distribuciones de frecuencias son muy parecidas en los clústeres 1 y 3, existen pequeñas diferencias: el 70 % de las “intraemprendedoras” opinan que su cuota aumenta más que la de la competencia; este porcentaje es del 56 % en el caso de las “emprendedoras externas”, ligeramente por encima del 50 % de las “seguidoras”.

Figura 37: Gráfico de cajas de la variable “aumento de la cuota” en los cuatro clústeres



Fuente: Elaboración propia

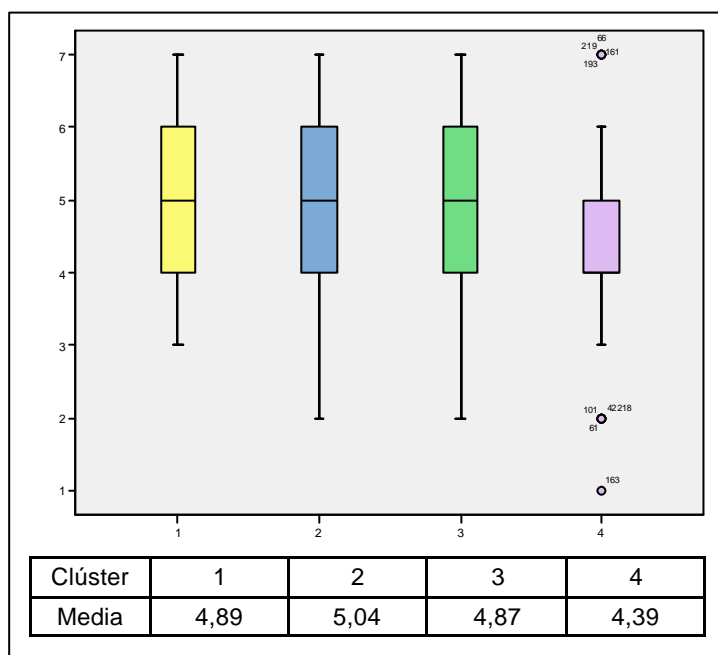
### Rentabilidad económica

Para evitar confusiones en los encuestados, en el cuestionario se indica que la rentabilidad económica hace referencia a la ratio entre el beneficio y el total de activos.

Sólo puede afirmarse que las empresas del clúster 4 opinan que su rentabilidad económica relativa está por debajo de la de los clústeres 1, 2 y 3.

- Un simple análisis visual de los gráficos de cajas permite concluir que no existen diferencias significativas entre los tres primeros clústeres, en cuanto a la percepción de rentabilidad económica: algo más del 60 % de las empresas piensan que su rentabilidad es mayor que la de la competencia.
- En cambio, sólo la mitad de las “seguidoras” contestan que su rentabilidad económica haya superado la media del sector.

Figura 38: Gráfico de cajas de la variable “rentabilidad económica” en los cuatro clústeres



Fuente: Elaboración propia

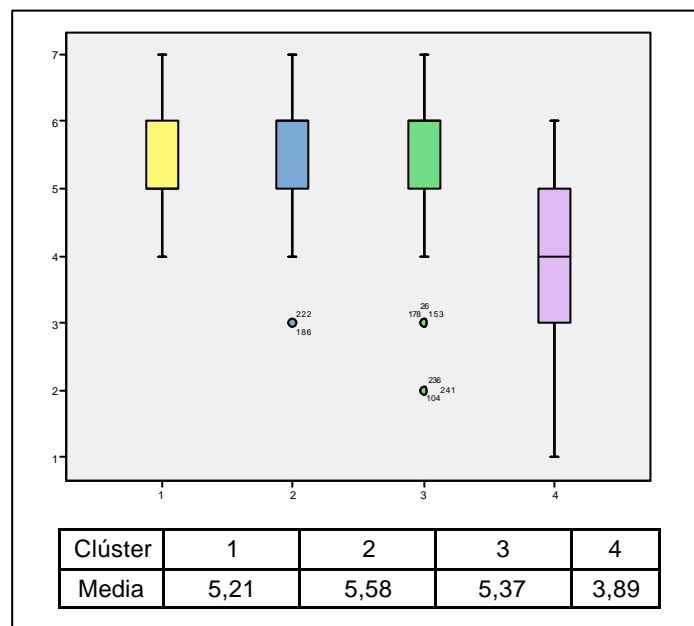
### Lanzamiento de nuevos productos o servicios

Esta variable, junto con la siguiente, mide si el *corporate entrepreneurship* ha alcanzado los objetivos que se planteaba: el lanzamiento de nuevos productos o servicios y el desarrollo de nuevas líneas de negocio.

Del análisis de la figura 39 y de las distribuciones de frecuencias incluidas en el anexo 3, se deduce lo siguiente:

- Las distribuciones de frecuencias de las “emprendedoras internas y externas” y de las “intraemprendedoras” son muy parecidas: el 80 % piensan que el lanzamiento de nuevos productos o servicios es superior al de la competencia.
- En el caso de las “emprendedoras externas”, este porcentaje es del 75 %.
- En cambio, sólo el 25 % de las “seguidoras” opinan que su lanzamiento de productos o servicios es superior al de la competencia.

Figura 39: Gráfico de cajas de la variable “lanzamiento de nuevos productos” en los cuatro clústeres



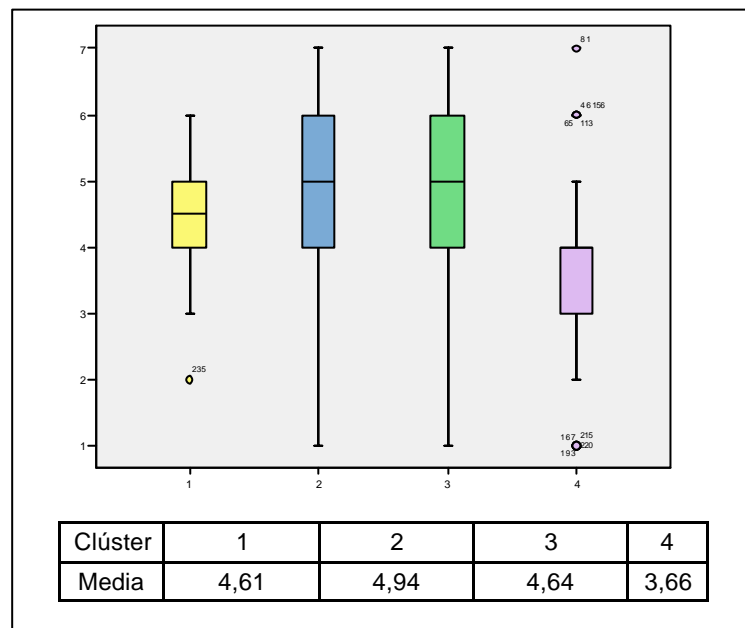
Fuente: Elaboración propia

### Desarrollo de nuevas líneas de negocio

Esta variable representa, igual que la anterior, una medida de los objetivos concretos que persigue el *corporate entrepreneurship*: el desarrollo de nuevas líneas de negocio en la empresa.

- En este caso, existe igualdad en los perfiles de los clústeres 2 y 3: el 60 % de las empresas “emprendedoras internas y externas” y las “intraemprendedoras” consideran que, en los últimos tres años, han desarrollado nuevas líneas de negocio por encima de la media del sector.
- Las “emprendedoras externas” no tienen una percepción tan optimista: sólo la mitad piensan que el desarrollo de nuevas líneas de negocio está por encima de la media.
- Finalmente, sólo el 25 % de las “seguidoras” consideran que el desarrollo de nuevas líneas está por encima de la media del sector.

Figura 40: Gráfico de cajas de la variable “desarrollo de nuevas líneas de negocio” en los cuatro clústeres



Fuente: Elaboración propia

Los resultados correspondientes a estas dos medidas de resultados (lanzamiento de productos y desarrollo de nuevos negocios) son coherentes con los obtenidos en la clusterización: los tres clústeres de empresas emprendedoras (sean las “emprendedoras internas y externas”, las “intraemprendedoras” o las “emprendedoras externas”) presentan valores positivos en el factor *innovación* y, al mismo tiempo, consideran que en los últimos años han lanzado nuevos productos o servicios por encima de la media del sector, y han desarrollado nuevas líneas de negocio, aunque en menor medida que nuevos productos o servicios. En cambio, las “seguidoras” consideran que su nivel de lanzamiento de nuevos productos o servicios y de desarrollo de nuevos negocios está por debajo de la media del sector.

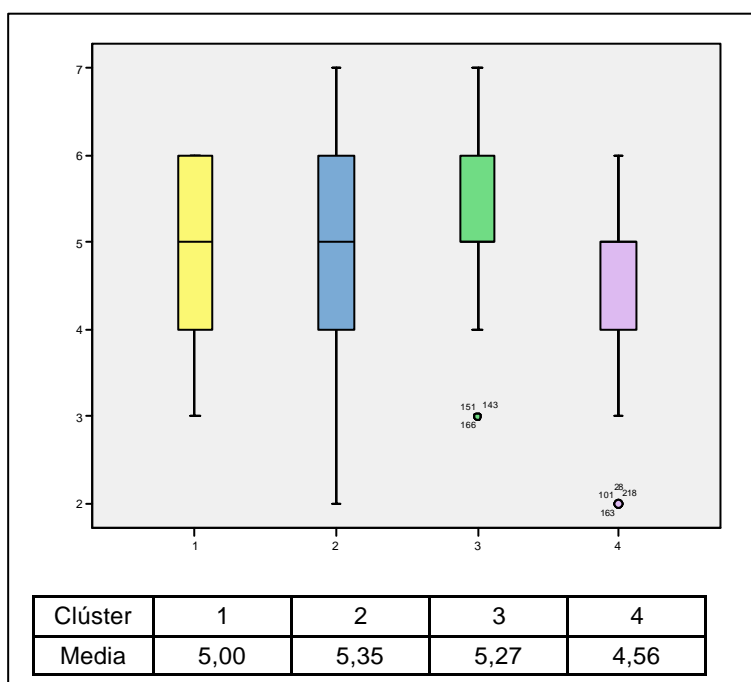
### Resultados globales

Esta variable de resultado tiene una importancia especial ya que, al preguntar por los resultados globales, es previsible que los encuestados hayan manifestado elementos intangibles del desempeño de la empresa.

- Se observa que el 75 % de las empresas “empreendedoras internas y externas” y “empreendedoras externas” consideran que sus resultados globales igualan o superan los de sus competidoras.
- En el caso de las “intraempreendedoras”, este porcentaje es prácticamente del 100 %, con la excepción de algunos casos aislados.
- En cambio, sólo el 25 % de las “seguidoras” consideran que sus resultados están por encima de los de la media del sector.

Estos resultados parecen indicar que las “intraempreendedoras” se muestran especialmente satisfechas, y en esta medida del resultado se recogen elementos de satisfacción global. Recuerdese que las “intraempreendedoras” son empresas que fomentan, de una manera especial, las prácticas internas, es decir, las políticas de recursos humanos orientadas a fomentar e incentivar la creatividad de los empleados, y que son las que tienen establecido, en mayor medida, un proceso de innovación.

Figura 41: Gráfico de cajas de la variable “resultados globales” en los cuatro clústeres

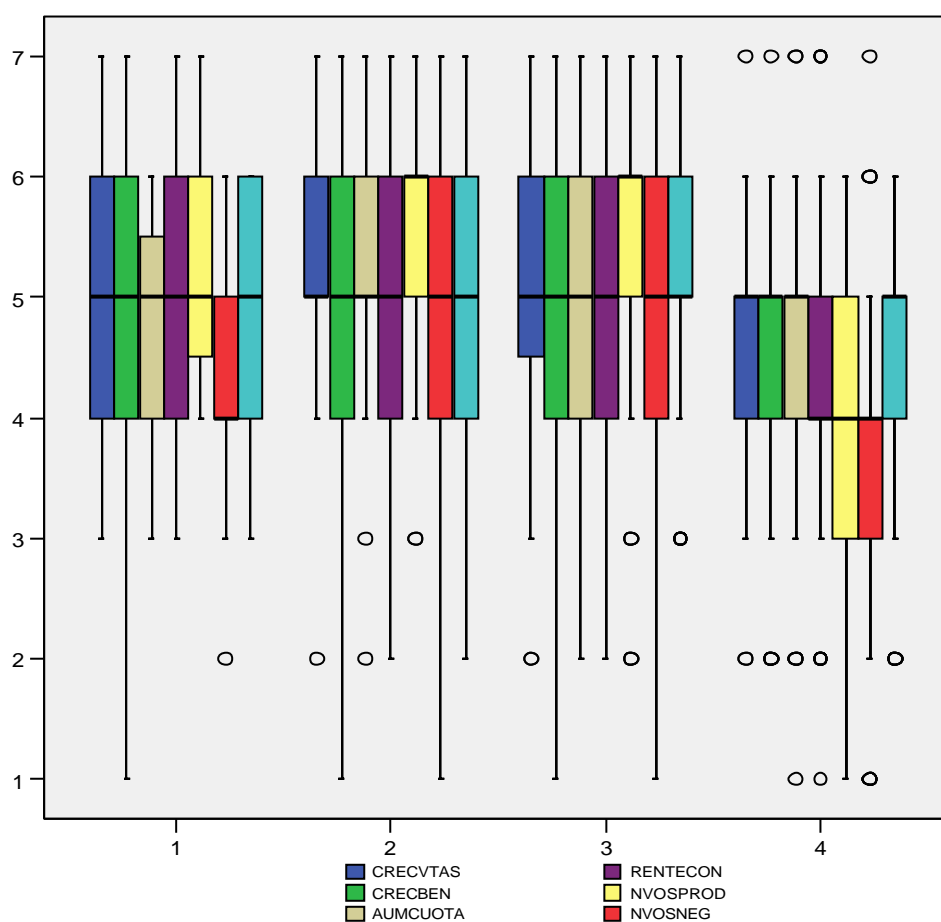


Fuente: Elaboración propia

En la figura 42 se resumen las diferencias entre los cuatro clústeres en las variables de resultados.

Puede observarse que los peores resultados se presentan en el clúster 4 de las empresas seguidoras. Los resultados de los otros tres clústeres son muy similares, aunque algo superiores en el caso de las emprendedoras internas y externas y de las intraemprendedoras.

Figura 42: Gráfico de cajas de variables de resultados en los cuatro clústeres



Fuente: Elaboración propia

## Resumen

Se incluyen en un mismo cuadro los resultados obtenidos en la descripción de los clústeres y en la comparación de los resultados:

Tabla 24: Diferencias en los resultados entre los cuatro clústeres

<p><b>CLÚSTER 1:</b> EMPRENDEDORAS EXTERNAS 29 empresas (12,4 %)</p> <p>Innovadoras, no proactivas; siguen prácticas externas para el desarrollo de nuevos proyectos; no tienen procesos estructurados ni implementan prácticas internas.</p>	<p><b>CLÚSTER 2:</b> EMPRENDEDORAS INTERNAS Y EXTERNAS 48 empresas (20,6 %)</p> <p>Las más innovadoras, proactivas, y activas en la implantación de procesos de desarrollo de nuevos proyectos, prácticas emprendedoras internas y externas.</p>
<p><i>Descripción</i></p> <p>Las medianas en facturación y número de empleados.</p>	<p><i>Descripción</i></p> <p>Las mayores en facturación y número de empleados.</p>
<p><i>Estrategia</i></p> <p>Compromiso con la estrategia de diferenciación.</p>	<p><i>Estrategia</i></p> <p>Alto compromiso con la estrategia de diferenciación.</p>
<p><i>Percepción del entorno</i></p> <p>Perciben algunas oportunidades de crecimiento en el entorno.</p> <p>El 75 % de las empresas creen que la demanda de nuevos productos por parte del mercado está creciendo.</p> <p>La gran mayoría de las empresas opinan que los cambios tecnológicos tienen un impacto positivo en la empresa.</p> <p>Piensen que los cambios en las características de los consumidores tienen un impacto positivo en la empresa.</p>	<p><i>Percepción del entorno</i></p> <p>Perciben claras oportunidades de crecimiento en el entorno.</p> <p>Todas las empresas consideran que la demanda de nuevos productos por parte del mercado está creciendo.</p> <p>Todas las empresas opinan que los cambios tecnológicos tienen un impacto positivo en la empresa.</p> <p>Piensen que los cambios en las características de los consumidores tienen un impacto bastante positivo en la empresa.</p>
<p><i>Resultados</i></p> <p>Opinan que el crecimiento de sus ventas y de la cuota de mercado en los tres últimos años ha sido superior a la media del sector, pero menor que en el caso de los clústeres 2 y 3.</p> <p>Creen que el crecimiento de su beneficio ha sido ligeramente superior a la media.</p> <p>Opinan que la rentabilidad ha sido ligeramente superior a la media del sector.</p> <p>Consideran que el ritmo de lanzamiento de nuevos productos o servicios y el desarrollo de nuevos negocios han sido superiores a la media del sector.</p> <p>Creen que sus resultados globales han estado por encima de la media del sector.</p>	<p><b>RESULTADOS</b></p> <p>Opinan que el crecimiento de sus ventas y de la cuota de mercado en los tres últimos años ha sido claramente superior a la media del sector.</p> <p>Creen que el crecimiento de su beneficio ha sido superior a la media.</p> <p>Opinan que la rentabilidad ha sido ligeramente superior a la media del sector.</p> <p>Consideran que el ritmo de lanzamiento de nuevos productos o servicios y el desarrollo de nuevos negocios han sido superiores a la media del sector.</p> <p>Creen que sus resultados globales han estado claramente por encima de la media del sector.</p>

<p><b>CLÚSTER 3:</b> <b>INTRAEMPREENDEDORAS</b> 85 empresas (36,5 %)</p> <p>Innovadoras, algo proactivas; no siguen regularmente prácticas emprendedoras externas y basan el desarrollo de nuevos proyectos en la adopción de prácticas internas y en el establecimiento de un proceso.</p>	<p><b>CLÚSTER 4:</b> <b>SEGUIDORAS</b> 71 empresas (30,5 %)</p> <p>No son innovadoras, ni proactivas; no tienen implantados procesos específicos de desarrollo de nuevos proyectos, ni siguen de forma regular prácticas emprendedoras externas o internas.</p>
<p><i>Descripción</i></p> <p>Las medianas en facturación y número de empleados.</p>	<p><i>Descripción</i></p> <p>Las más pequeñas en facturación y número de empleados.</p>
<p><i>Estrategia</i></p> <p>Claro compromiso con la estrategia de diferenciación.</p>	<p><i>Estrategia</i></p> <p>No siguen ninguna estrategia de diferenciación.</p>
<p><i>Percepción del entorno</i></p> <p>Perciben algunas oportunidades de crecimiento en el entorno.</p> <p>El 75 % de las empresas creen que la demanda de nuevos productos por parte del mercado está creciendo.</p> <p>La gran mayoría de las empresas opinan que los cambios tecnológicos tienen un impacto positivo en la empresa.</p> <p>Piensen que los cambios en las características de los consumidores tienen un impacto positivo en la empresa.</p>	<p><i>Percepción del entorno</i></p> <p>No perciben oportunidades de crecimiento en el entorno.</p> <p>No creen que la demanda de nuevos productos por parte del mercado esté creciendo.</p> <p>Más de la mitad de las empresas opinan que los cambios tecnológicos tienen un impacto positivo en la empresa.</p> <p>Piensen que los cambios en las características de los consumidores tienen un impacto neutro en la empresa.</p>
<p><i>Resultados</i></p> <p>Opinan que el crecimiento de sus ventas y de la cuota de mercado en los tres últimos años ha sido claramente superior a la media del sector.</p> <p>Creen que el crecimiento de su beneficio ha sido ligeramente superior a la media.</p> <p>Opinan que la rentabilidad ha sido ligeramente superior a la media del sector.</p> <p>Consideran que el ritmo de lanzamiento de nuevos productos o servicios y el desarrollo de nuevos negocios han sido superiores a la media del sector.</p> <p>Creen que sus resultados globales han estado por encima de la media del sector.</p>	<p><i>Resultados</i></p> <p>Opinan que el crecimiento de sus ventas y de la cuota de mercado en los tres últimos años ha sido ligeramente superior a la media del sector.</p> <p>Creen que el crecimiento de su beneficio ha sido superior a la media.</p> <p>Opinan que la rentabilidad ha sido ligeramente superior a la media del sector, pero menor que la de las empresas de los otros tres clústeres.</p> <p>Consideran que el ritmo de lanzamiento de nuevos productos o servicios y el desarrollo de nuevos negocios han sido superiores a la media del sector.</p> <p>Creen que sus resultados globales han estado ligeramente por encima de la media del sector.</p>

Fuente: Elaboración propia

Este apartado pretendía contrastar el conjunto de hipótesis 2:

H2: Existe una diferencia significativa entre los resultados de las empresas de las diferentes tipologías.

A partir del análisis realizado, puede concluirse lo siguiente:

H2a: Las empresas “empreendedoras” (“empreendedoras internas y externas”, intraempreendedoras” y “empreendedoras externas”) presentan mejores resultados que las “seguidoras” en todas las variables de resultados.



H2b: Las “emprendedoras internas y externas” presentan mejores resultados que las “emprendedoras externas” y las intraemprendedoras”

Sin embargo, comparando los resultados de las “intraemprendedoras” y las “emprendedoras externas”, en algún caso son las “intraemprendedoras” las que obtienen mejores resultados (crecimiento de las ventas, aumento de la cuota, lanzamiento de nuevos productos o servicios, desarrollo de nuevos negocios y resultados globales). En las otras variables (crecimiento del beneficio, rentabilidad económica), las distribuciones de frecuencias son muy parecidas en los dos grupos.

### *Conclusión*

La conclusión que puede extraerse de los análisis de clústeres es que las empresas de la muestra se clasifican en cuatro grupos bien diferenciados.

Si las ordenamos por su capacidad emprendedora, obtenemos lo siguiente:

En general, las *empresas “emprendedoras internas y externas”* (clúster 2) son las más innovadoras, proactivas, y las que siguen más intensamente prácticas externas e internas para el desarrollo de nuevos productos, servicios y nuevas líneas de negocio. Son las mayores en facturación y en número de empleados. Siguen claramente estrategias de diferenciación. Consideran que el entorno ofrece muchas oportunidades y que impacta positivamente en la empresa. Opinan que sus resultados han estado por encima de la media del sector.

Les siguen las *empresas “intraemprendedoras”* (clúster 3). Es el grupo más grande de la muestra. Son innovadoras, proactivas, y basan el desarrollo de nuevos productos, servicios y proyectos en sus capacidades internas. Siguen estrategias de diferenciación. Creen que el entorno ofrece oportunidades para crecer y que el impacto de los cambios que se producen es positivo. Opinan que sus resultados, especialmente el crecimiento de sus ventas y el lanzamiento de nuevos productos y servicios, han estado por encima de la media del sector (pero en menor medida que las empresas del clúster 2). Son las que están más satisfechas con los resultados globales.

A continuación, las *empresas “emprendedoras externas”* (clúster 1) son innovadoras, no proactivas, y confían el desarrollo de nuevos productos, servicios y proyectos en las prácticas externas. Siguen estrategias de diferenciación. Creen que el entorno ofrece oportunidades para crecer y que el impacto de los cambios que se producen es positivo. Opinan que sus resultados han estado por encima de la media del sector (pero en menor medida que las empresas de los clústeres 2 y 3). Son el grupo más pequeño.

Finalmente, aparecen las *empresas “seguidoras”* (clúster 4). No son innovadoras, ni proactivas, ni tienen establecidos procesos y prácticas externas o internas específicas para el desarrollo de nuevos productos, servicios o proyectos. Son las más pequeñas de la muestra en número de empleados. No buscan estrategias de diferenciación. No perciben oportunidades en el entorno

y consideran que los cambios de entorno impactan negativamente en la empresa. Opinan que sus resultados están muy poco por encima de la media de sector.

En conclusión, puede decirse que el análisis de clústeres permite establecer una tipología clara a partir de las variables de *corporate entrepreneurship* que se han utilizado en el cuestionario. El análisis de las diferencias en demás variables de resultados, estrategias y percepción del entorno refleja diferencias entre los clústeres extremos (“empreendedoras internas y externas” y “seguidoras”), algunas diferencias de las “intraempreendedoras” y las “empreendedoras externas” con respecto a los clústeres extremos, pero pocas diferencias entre los dos clústeres intermedios (“intraempreendedoras” y “empreendedoras externas”).

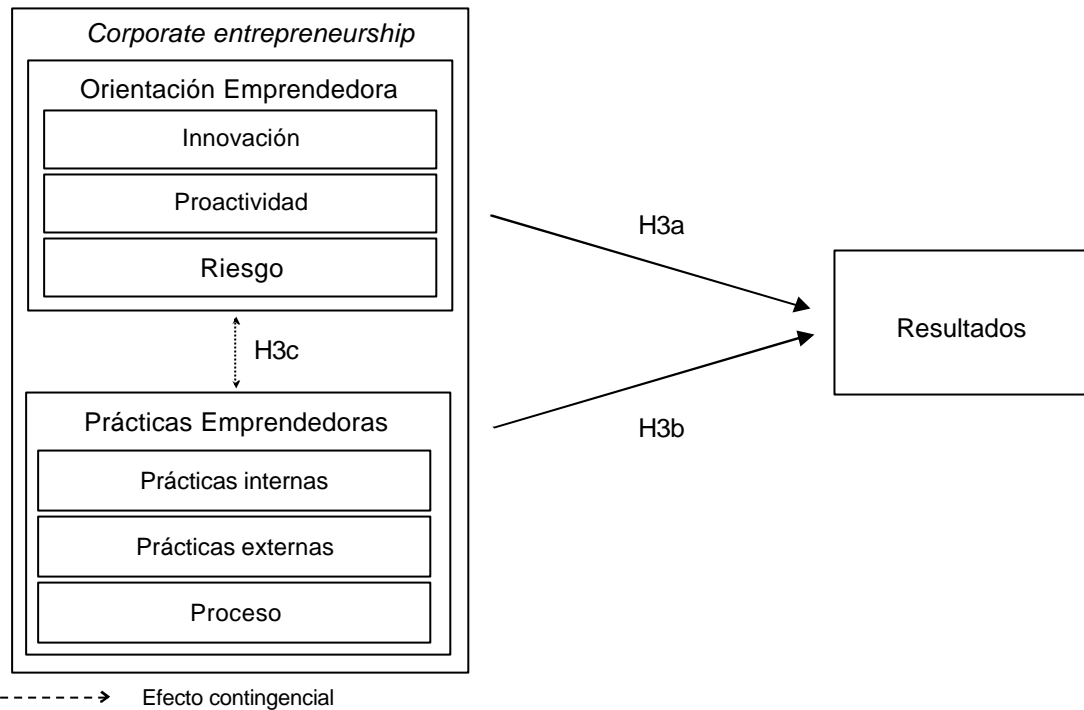
### **4.3. La influencia de las Prácticas Emprendedoras en la relación entre la Orientación Emprendedora y los resultados**

#### **4.3.1. Introducción y consideraciones previas**

Los apartados 4.1 y 4.2 han permitido establecer algunas diferencias entre las cuatro tipologías de empresas, en función de las variables demográficas (tamaño de la empresa), de entorno y estrategia, y de resultados. La técnica utilizada ha sido la comparación de las distribuciones de frecuencias (gráficos de cajas para la comparación de cuartiles), que no es más que un análisis meramente descriptivo. A pesar de ello, se intuye una relación entre el nivel de *corporate entrepreneurship* (Orientación Emprendedora más Prácticas Emprendedoras) de las empresas de la muestra y sus resultados, aunque esta relación no permite hacer ninguna inferencia estadística. Es preciso realizar un análisis estadístico complementario, que además permita cuantificar el nivel de relación, es decir, qué porcentaje de las diferencias en la percepción de los resultados puede atribuirse a los factores de *corporate entrepreneurship*.

Así pues, las hipótesis que se contrastan en este apartado pretenden cuantificar las relaciones que se indicaban en el modelo de investigación:

Figura 43: Modelo de investigación para la influencia del *corporate entrepreneurship* en los resultados



Fuente: Elaboración propia

H3: La implantación de prácticas emprendedoras tiene un impacto positivo en los resultados empresariales, a través de su influencia en la Orientación Emprendedora.

H3a: Existe una influencia positiva y diferente de las dos dimensiones de la Orientación Emprendedora en los resultados.

Se realizará un análisis de regresión múltiple, en que se tomarán como variables independientes los factores *innovación* y *proactividad* y como variables dependientes las siete dimensiones de resultados.

H3b: Existe una influencia positiva y diferente de las tres dimensiones de las Prácticas Emprendedoras en los resultados.

Se realizará un análisis de regresión múltiple, en que se tomarán como variables independientes los factores *prácticas emprendedoras internas*, *prácticas emprendedoras externas* y *proceso* y como variables dependientes las siete dimensiones de resultados.

H3c: La Orientación Emprendedora tiene un efecto de intermediación entre las Prácticas Emprendedoras y los resultados.

Se realizará un análisis de regresión múltiple, en que se tomarán como variables independientes los factores *prácticas emprendedoras internas*, *prácticas emprendedoras externas* y *proceso* y como variables dependientes los factores *innovación* y *proactividad*.

La matriz de datos que se utilizará tiene la estructura siguiente:

- Las filas son las 248 empresas de la muestra.
- Las columnas son los factores encontrados en las hipótesis H1a y H1b: innovación, proactividad, prácticas internas, prácticas externas y proceso<sup>41</sup>, y las siete variables de resultados: crecimiento de las ventas, crecimiento del beneficio, aumento de la cuota, rentabilidad económica, lanzamiento de nuevos productos, lanzamiento de nuevos negocios y resultados globales.
- Las celdas son:
  - Los valores de las empresas en los factores, es decir, combinaciones lineales de las ocho primeras variables de la encuesta. Son variables tipificadas, con una media de 0 y una desviación típica igual a 1:

Tabla 25: Parámetros descriptivos de los factores de *corporate entrepreneurship*

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica
Innovación	-2,54922	2,30401	0	1
Proactividad	-2,66280	2,13176	0	1
Prácticas Internas	-2,13875	2,40917	0	1
Prácticas Externas	-1,69243	3,91475	0	1
Proceso	-2,55856	2,28687	0	1

Fuente: Elaboración propia

- Las respuestas a las siete preguntas del cuestionario relativas a los resultados son valores del 1 al 7, que miden la percepción que los encuestados tienen de sus resultados, en comparación con la media del sector (1: muy por debajo; 7: muy por encima).

La secuencia de análisis que se ha seguido en todos los análisis de regresión ha sido la siguiente:

- Selección de la variable dependiente y las variables independientes: para cada una de las variables dependientes (las siete que forman parte del constructo *resultados*), se seleccionan las variables independientes de la forma siguiente:
  - En primer lugar, se trabaja separadamente con cada uno de los constructos *Orientación Emprendedora* y *Prácticas Emprendedoras* (para el conjunto de hipótesis H3a y H3b), y con los dos constructos a la vez para el conjunto de hipótesis H3c.

---

<sup>41</sup> No se ha incluido el factor *riesgo*, ya que se ha visto que tiene poca potencia explicativa.

- En cada caso, la técnica de estimación que se utiliza es la confirmatoria, tomando todas las variables independientes a la vez. El motivo fundamental es que un método secuencial no mejoraría ni los resultados, ni el análisis de la contribución de cada variable, dado el número reducido de variables independientes.
- Obtención de los coeficientes de las ecuaciones de regresión. Se eligen los coeficientes estandarizados y, posteriormente, se compara la influencia de las variables independientes entre sí; al ser las variables independientes factores provenientes de un análisis en componentes principales, el coeficiente no estandarizado tiene poca utilidad.
- Comprobación de las condiciones de la regresión múltiple:
  - Normalidad de la distribución de los errores, estabilidad de la varianza de errores u homoscedasticidad e independencia de los errores: se analizan a través de los gráficos de errores.
  - Ausencia de multicolinealidad: se prevé que exista un cierto nivel de multicolinealidad ya que las variables independientes son los factores obtenidos en el conjunto de hipótesis 1. Como se recordará, para la obtención de los factores definitivos se utilizaron rotaciones oblicuas, que proporcionan factores correlacionados, puesto que se suponía que los factores subyacentes a los constructos estaban relacionados entre sí. Además, de este modo se facilitaba la interpretación de los factores. Sin embargo, esta decisión puede haber tenido un efecto en la multicolinealidad de las variables independientes.
- Evaluación de la significación estadística de los parámetros de regresión: coeficiente de determinación, coeficientes beta y coeficientes de correlación parcial.

#### 4.3.2. Análisis de la multicolinealidad de las variables independientes

Una de las hipótesis requeridas en los modelos de regresión múltiple es la ausencia de multicolinealidad entre las variables independientes, es decir, la ausencia de relación lineal entre ellas ya que, en caso contrario, las estimaciones de las ecuaciones de regresión pueden quedar distorsionadas y la interpretación de la relación puede ser errónea.

Antes de analizar las distintas ecuaciones de regresión, se han utilizado dos métodos para descartar los efectos de multicolinealidad: el análisis de la matriz de correlaciones de las variables independientes y los coeficientes de tolerancia y VIF.

a) *Matriz de correlaciones*

En la matriz de correlaciones de las variables independientes, tomadas de dos en dos, se comprueba lo que ya se había observado en el apartado de obtención de factores: que existe correlación lineal estadísticamente significativa entre todas las variables.

Tabla 26: Coeficientes de correlación lineal entre los factores de *corporate entrepreneurship*<sup>42</sup>

	INNO	PROAC	PRINT	PREXT	PROC
INNO	1				
PROAC	0,304(**)	1			
PRINT	0,473(**)	0,346(**)	1		
PREXT	0,368(**)	0,155(*)	0,335(**)	1	
PROC	0,481(**)	0,309(**)	0,415(**)	0,149(*)	1
** Correlación significativa a un nivel de riesgo de 0,01.					
* Correlación significativa a un nivel de riesgo de 0,05.					

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación son, en general, más elevados cuando se combinan los factores de los dos constructos. Por tanto, existe relación lineal entre las variables independientes. A continuación, se analiza el impacto de la multicolinealidad en las ecuaciones de regresión.

b) *Coeficiente de tolerancia y factor VIF de inflación de la varianza*

Estos coeficientes miden el impacto de la multicolinealidad en el proceso de estimación. El factor VIF se calcula a partir de los coeficientes de determinación obtenidos en las regresiones de cada variable independiente con las demás incluidas en el modelo de regresión múltiple. Por tanto, indican el porcentaje de la varianza total de cada variable independiente, explicada globalmente por las demás. Este factor proporciona una medida de conjunto de la multicolinealidad. Un coeficiente de 1 indica ausencia de multicolinealidad.

El factor de tolerancia indica la cantidad de la variabilidad de una variable independiente no explicada por las otras. La tolerancia es igual a  $1/VIF$ . Este coeficiente está entre 0 y 1, y un valor cercano a 1 indica un grado bajo de multicolinealidad. Las conclusiones que se extraen son las mismas que las que se han obtenido a partir del factor VIF.

---

<sup>42</sup> En este capítulo se utilizan las abreviaciones siguientes: INNO = Innovación; PROAC = Proactividad; PRINT = Prácticas Internas; PREXT = Prácticas Externas; PROC = Proceso

Tabla 27: Coeficientes de multicolinealidad de los factores de *corporate entrepreneurship*

	R2	TOLERANCIA	VIF
Regresión de resultados sobre Orientación Emprendedora			
INNO / PROAC	0,092	0,910	1,099
Regresiones de resultados sobre Prácticas Emprendedoras			
PRINT / PREXT Y PROC	0,248	0,754	1,327
PREXT / PRINT Y PROC	0,112	0,889	1,125
PROC / PRINT Y PREXT	0,172	0,829	1,207

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de tolerancia y VIF permiten extraer las conclusiones siguientes:

- En las regresiones de las variables de resultados sobre los dos factores de Orientación Emprendedora (innovación y proactividad), menos de un 10 % de la varianza de cada una de las dos variables independientes es explicada por la otra; el nivel de multicolinealidad es bajo.
- En las regresiones de las variables de resultados sobre los tres factores de Prácticas Emprendedoras (prácticas internas, externas y proceso), el porcentaje de la varianza de cada variable, explicado por las otras dos, está entre el 11,2 % y el 24,8 %, lo cual indica un mayor nivel de multicolinealidad, que será tenido en cuenta en el proceso de análisis.

#### 4.3.3. Relación entre la Orientación Emprendedora y los resultados

Uno de los objetivos de las investigaciones sobre *corporate entrepreneurship* ha sido demostrar que existe una relación positiva entre el nivel de Orientación Emprendedora<sup>43</sup> y los resultados (Zahra, 1991 y 1993; Lumpkin y Dess, 1996; Antoncic y Hisrich, 2004), es decir, que las empresas con mayor Orientación Emprendedora (que son más innovadoras, más proactivas, más agresivas con respecto a la competencia, menos aversas al riesgo y presentan una mayor autonomía) obtienen mejores resultados.

En esta fase de la investigación, se pretende contrastar la hipótesis siguiente:

H<sub>0</sub>: No existe relación alguna entre la Orientación Emprendedora y los resultados empresariales.

H<sub>A</sub>: Existe una relación positiva entre la Orientación Emprendedora y los resultados empresariales.

Se utiliza un análisis de regresión múltiple, en que la variable dependiente es sucesivamente cada una de las variables *resultado* –crecimiento de las ventas, crecimiento del beneficio, aumento de la cuota de mercado, rentabilidad económica, lanzamiento de nuevos productos o servicios, desarrollo de nuevas líneas de negocio y resultados globales– y las variables

<sup>43</sup> Medido a través de las dimensiones *autonomía, innovación, proactividad, agresividad competitiva y riesgo*.

independientes son cada uno de los factores identificados en el análisis factorial del constructo *Orientación Emprendedora*, es decir, innovación, proactividad y riesgo.

Previamente, se ha realizado un análisis de correlaciones bivariantes:

Tabla 28: Coeficientes de correlación entre los factores de Orientación Emprendedora y los resultados

		CREC VTAS	CREC BEN	AUM CUOTA	RENT ECON	NVOS PROD	NVOS NEG	RTDOS GLOB
ORIENTACIÓN EMPREDEDORA	INNOVACIÓN	0,312**	0,150*	0,343**	0,195**	0,621**	0,339**	0,316**
	PROACTIVIDAD	0,254**	0,239**	0,302**	0,196**	0,449**	0,330**	0,293**
	RIESGO	0,044	-0,027	0,053	-0,019	0,017	0,003	-0,011
** Correlación significativa, $\alpha=0,01$ .								
* Correlación significativa, $\alpha=0,05$ .								

Fuente: Elaboración propia

El análisis de correlación lineal entre las variables de resultados y los tres factores de Orientación Emprendedora permite inferir lo siguiente:

- Existe una relación lineal positiva y significativa entre todas las variables de resultados y la innovación y la proactividad.
- No existe evidencia estadística de relación lineal alguna entre el factor riesgo y las variables de resultados. Este resultado es coherente con los obtenidos en las hipótesis anteriores: por un lado, en el análisis factorial, el factor riesgo estaba correlacionado sólo con una de las variables; además, en la descripción de los clústeres de empresas, no se observaban diferencias significativas entre los distintos clústeres con respecto a la propensión al riesgo de las empresas. En consecuencia, en las ecuaciones de regresión lineal, no se ha incluido el factor riesgo como variable independiente.

Un análisis de regresión múltiple posterior permitirá evaluar:

- el grado de influencia y la importancia relativa de cada factor sobre los resultados;
- la naturaleza de la relación;
- la relación entre los factores en la predicción de los resultados, y
- la capacidad predictiva de cada factor sobre los resultados empresariales<sup>44</sup>.

<sup>44</sup> En este caso, este último objetivo es poco relevante, ya que las variables independientes son combinaciones lineales obtenidas a partir de un análisis factorial, lo que hace muy compleja la utilización de los coeficientes de regresión con finalidad predictiva.



Para cada ecuación de regresión, se presentan los factores de tolerancia y VIH, así como los coeficientes de correlación parciales, para poder analizar la contribución individual de cada variable independiente a la variable dependiente. Ya se ha visto en el apartado anterior que el nivel de multicolinealidad es muy bajo: menos de un 10 % de la varianza de cada variable independiente es explicada por la otra.

a) *Relación entre la Orientación Emprendedora y el crecimiento de las ventas*

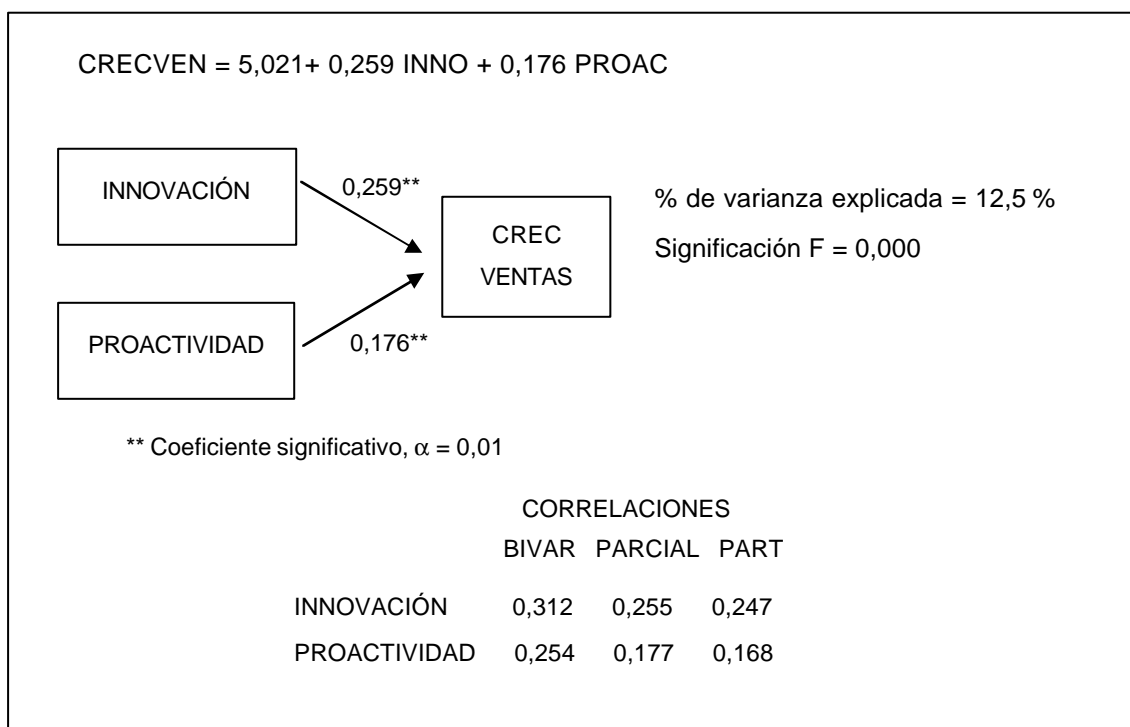
Los dos factores juntos de Orientación Emprendedora explican un 12,5 % de la varianza de la variable de resultados *crecimiento de las ventas*.

Tanto la constante como los dos coeficientes de regresión son significativos a un nivel de 0,01, aunque el factor *innovación* tiene un impacto mayor que el factor *proactividad* en el crecimiento de las ventas. Este resultado tiene lógica, ya que la innovación recoge aquellas actividades orientadas a lanzar nuevos productos y a introducir innovaciones en las líneas de productos y servicios.

Los coeficientes de correlación parcial indican lo siguiente:

- la relación entre la innovación y el crecimiento de las ventas es prácticamente la misma cuando se elimina el efecto de la proactividad;
- la relación entre la proactividad y el crecimiento de las ventas disminuye algo más cuando se elimina el efecto de la innovación.

Figura 44: Regresión lineal múltiple entre la Orientación Emprendedora y el crecimiento de las ventas



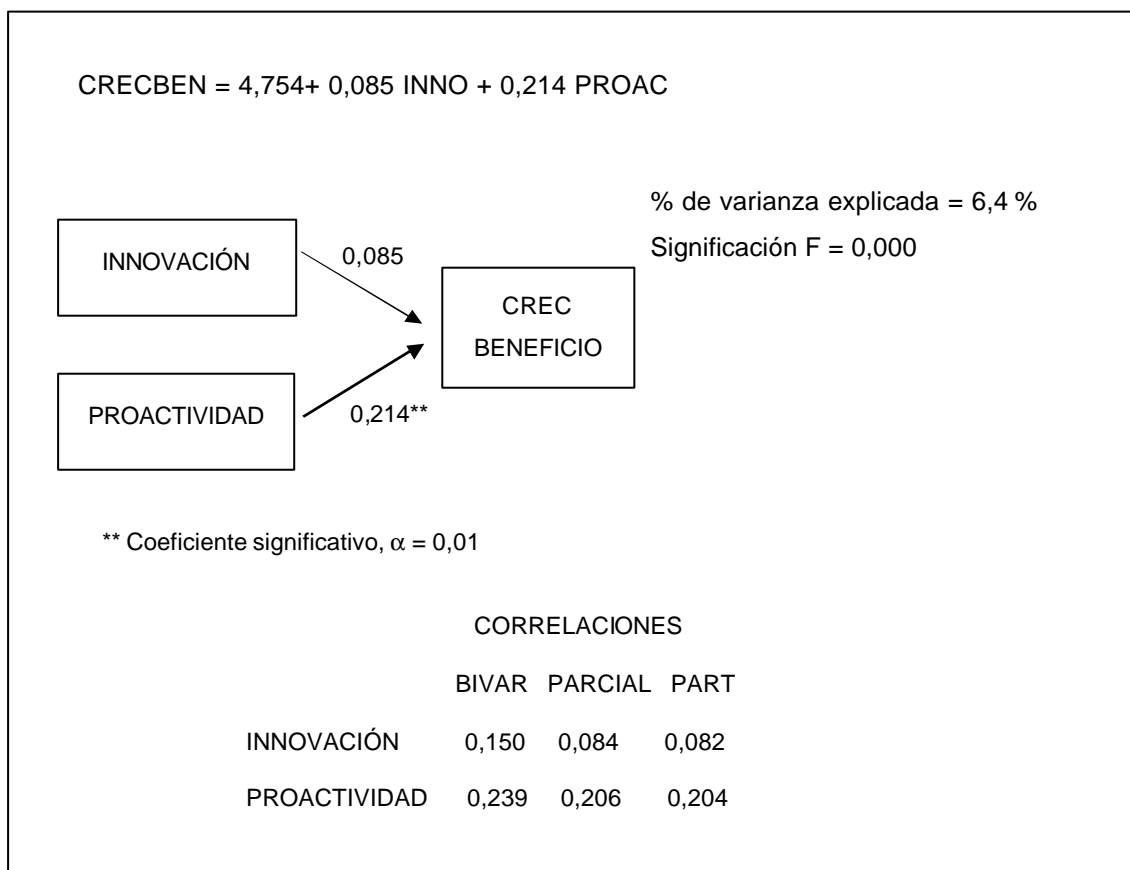
Fuente: Elaboración propia

b) *Relación entre la Orientación Emprendedora y el crecimiento del beneficio*

La Orientación Emprendedora tiene un impacto reducido en el crecimiento del beneficio. Explica únicamente el 6,4 % de la varianza.

Por otro lado, cabe resaltar que sólo el factor *proactividad* tiene un coeficiente de regresión significativamente diferente de cero. En cambio, el coeficiente del factor *innovación* es estadísticamente igual a 0, lo que puede significar que una mayor innovación no supone un aumento en los beneficios. Así pues, la proactividad, que indica una orientación decidida de la empresa a la búsqueda y explotación de nuevas oportunidades de mercado, parece tener un impacto positivo en el crecimiento del beneficio. Los coeficientes de correlación parcial asociados indican igualmente que, cuando el efecto de la innovación se elimina, el resultado varía poco.

Figura 45: Regresión lineal múltiple entre la Orientación Emprendedora y el crecimiento del beneficio



Fuente: Elaboración propia

c) *Relación entre la Orientación Emprendedora y el aumento de la cuota de mercado*

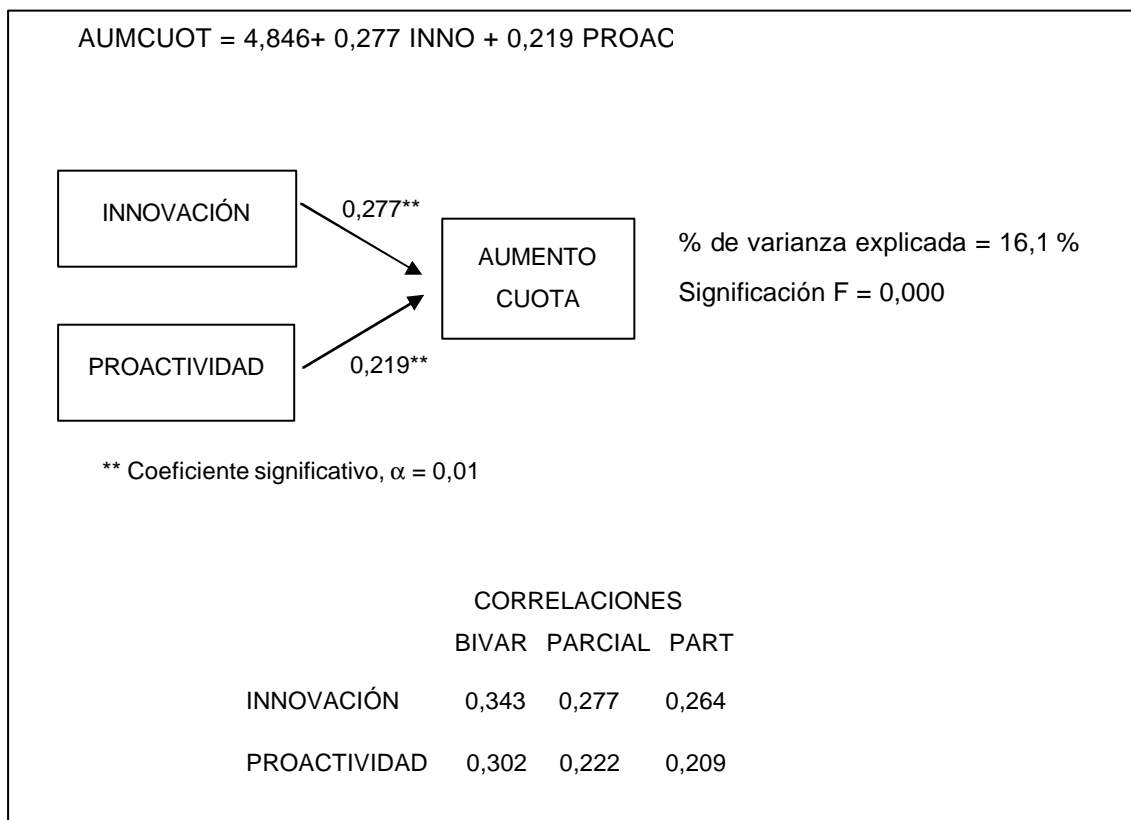
La Orientación Emprendedora explica un 16,1 % del aumento de la cuota.

Los dos factores tienen una influencia similar en la variable dependiente, es decir, tanto la innovación, que implica la introducción de nuevos productos y servicios y la mejora de los existentes, como la proactividad, que se refleja en la búsqueda de oportunidades, favorecen el aumento de la cuota de mercado que tiene la empresa.

Los coeficientes de correlación parcial indican lo siguiente:

- la relación entre la innovación y el aumento de cuota es ligeramente inferior cuando se elimina el efecto de la proactividad;
- la relación entre la proactividad y el aumento de cuota disminuye algo más cuando se elimina el efecto de la innovación.

Figura 46: Regresión lineal múltiple entre la Orientación Emprendedora y el aumento de cuota



Fuente: Elaboración propia

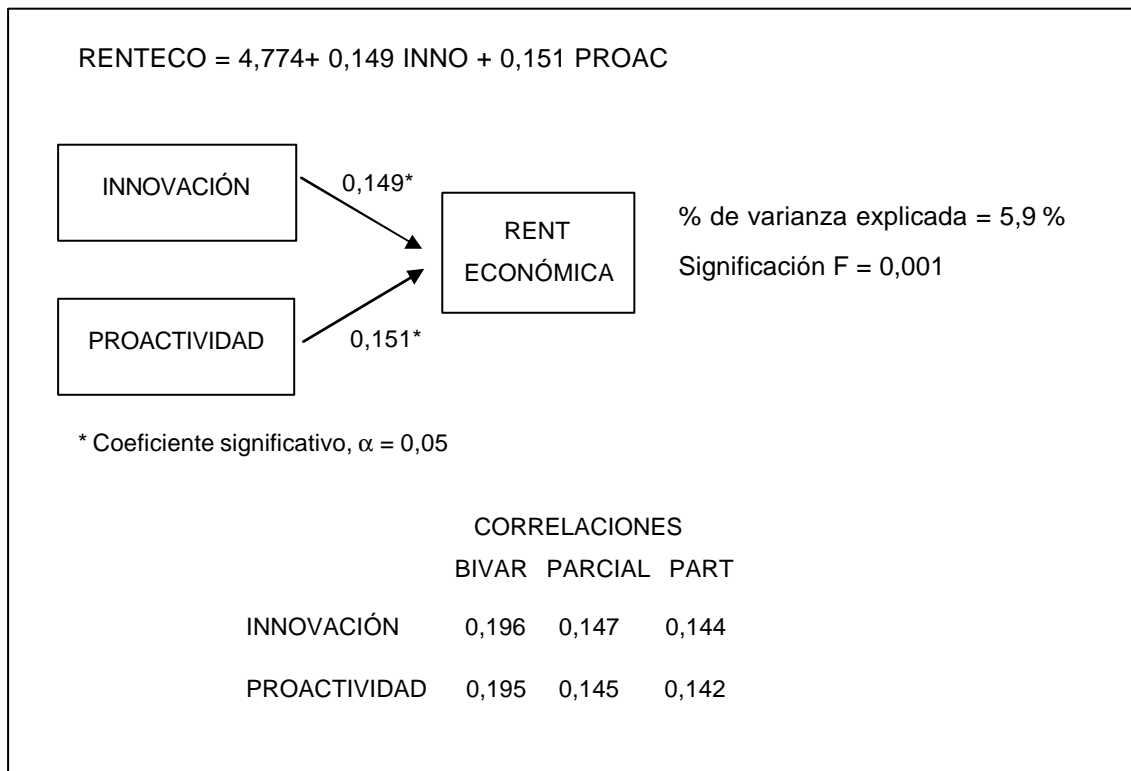
d) *Relación entre la Orientación Emprendedora y la rentabilidad económica*

A pesar de que los coeficientes de la ecuación de regresión son estadísticamente diferentes de 0, lo cual quiere decir que tanto la innovación como la proactividad tienen un efecto positivo en la rentabilidad económica de la empresa, el coeficiente de determinación indica que únicamente un 5,9% de la variación de la variable dependiente se explica por la Orientación Emprendedora, es decir, los factores que inciden en la mejora de la rentabilidad económica no están estrechamente relacionados con la búsqueda de nuevas oportunidades, sino seguramente con una gestión más eficiente de los recursos.

Esta ecuación de regresión debería haber sido similar a la que se ha obtenido para la variable dependiente: crecimiento del beneficio. Sin embargo, parece que la Orientación Emprendedora tiene más influencia en el aumento de la rentabilidad que en el aumento de los beneficios, según la percepción de los encuestados.

Los coeficientes de correlación parcial indican que, en ambos casos, el efecto de cada una de las variables independientes es ligeramente inferior cuando se elimina el efecto de la otra variable.

Figura 47: Regresión lineal múltiple entre la Orientación Emprendedora y la rentabilidad económica



Fuente: Elaboración propia

e) *Relación entre la Orientación Emprendedora y el lanzamiento de nuevos productos o servicios*

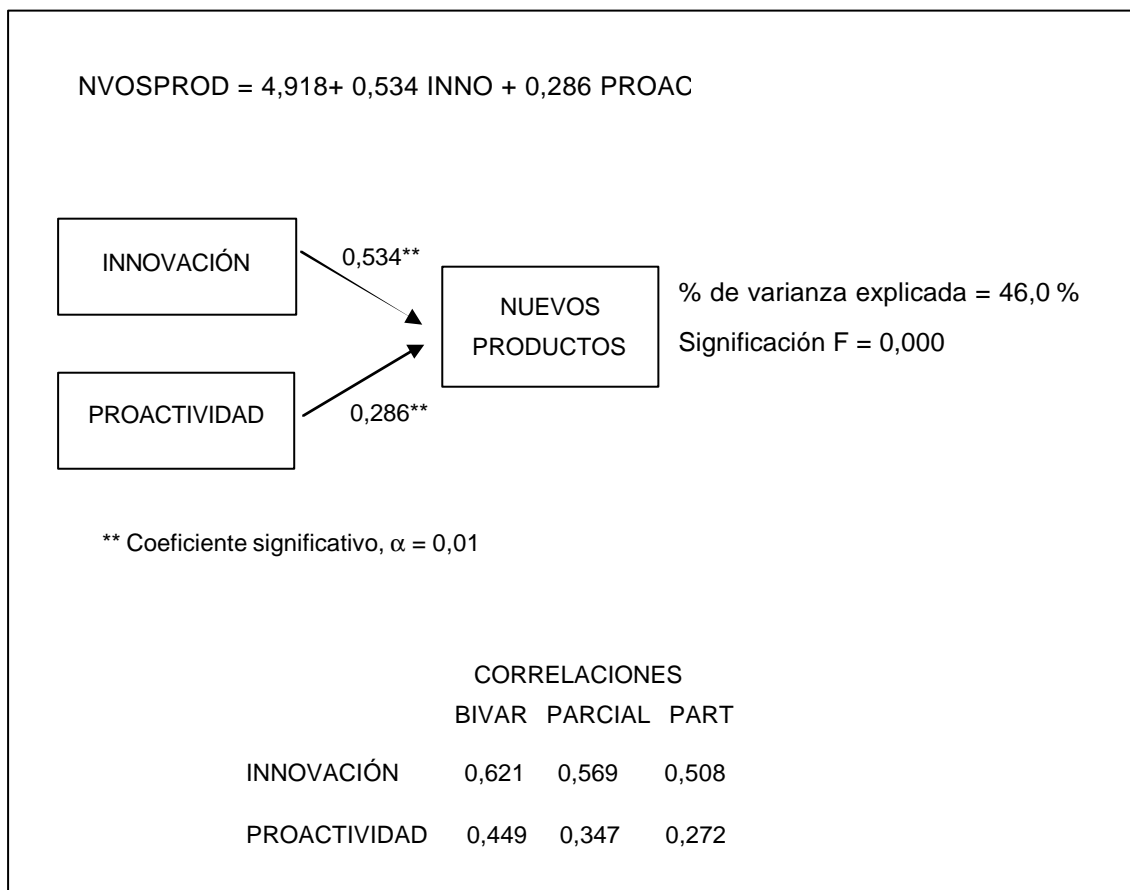
Como era previsible, el 46 % de la variable *lanzamiento de nuevos productos* se explica por los dos factores de Orientación Emprendedora, especialmente por el factor *innovación*, que, como se recordará, incluye a su vez variables relativas al número de nuevos productos.

La proactividad también tiene un impacto positivo en la variable dependiente.

Los coeficientes de correlación parcial indican lo siguiente:

- la relación entre la innovación y el lanzamiento de nuevos productos o servicios es prácticamente la misma cuando se elimina el efecto de la proactividad;
- la relación entre la proactividad y el lanzamiento de nuevos productos o servicios disminuye algo más cuando se elimina el efecto de la innovación.

Figura 48: Regresión lineal múltiple entre la Orientación Emprendedora y el lanzamiento de nuevos productos



Fuente: Elaboración propia

f) *Relación entre la Orientación Emprendedora y el desarrollo de nuevos negocios*

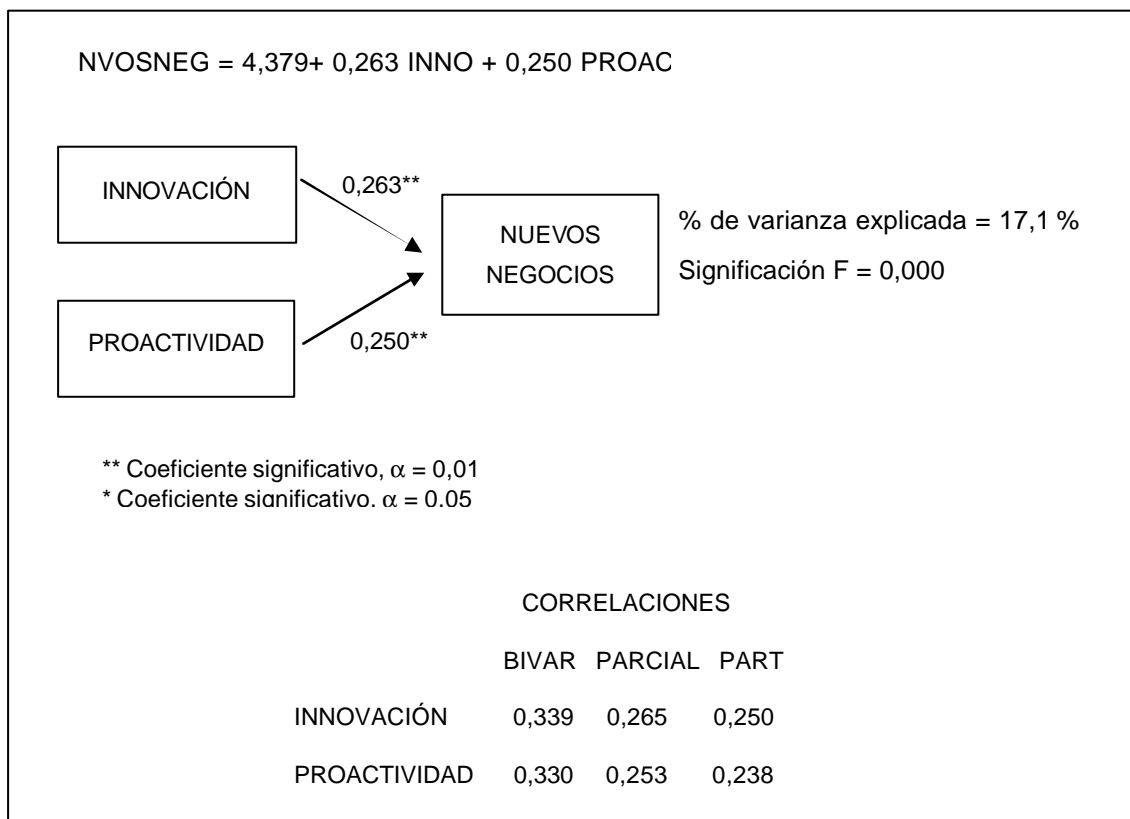
La constante y los coeficientes de regresión son estadísticamente significativos e indican que las dos dimensiones de la Orientación Emprendedora tienen efectos positivos en la creación de nuevos negocios por parte de las empresas. Los dos factores, innovación y proactividad, tienen efectos muy similares, y en conjunto explican el 17,1 % de la varianza total.

Este resultado es significativo ya que, de todas las variables que se han incluido en el constructo *resultados*, la variable *desarrollo de nuevos negocios* es la que mejor mide los objetivos del *corporate entrepreneurship*, según las definiciones que se han establecido: desarrollo de nuevos negocios o renovación estratégica de la empresa.

Los coeficientes de correlación parcial indican lo siguiente:

- g) la relación entre la innovación y el desarrollo de nuevos negocios es prácticamente la misma cuando se elimina el efecto de la proactividad;
- h) la relación entre la proactividad y el desarrollo de nuevos negocios disminuye algo más cuando se elimina el efecto de la innovación.

Figura 49: Regresión lineal múltiple entre la Orientación Emprendedora y el desarrollo de nuevos negocios



Fuente: Elaboración propia

g. *Relación entre la Orientación Emprendedora y los resultados globales*

La variable *resultados globales* mide la percepción que tienen los encuestados acerca de la marcha general de la empresa en los últimos tres años, comparada con la media del sector.

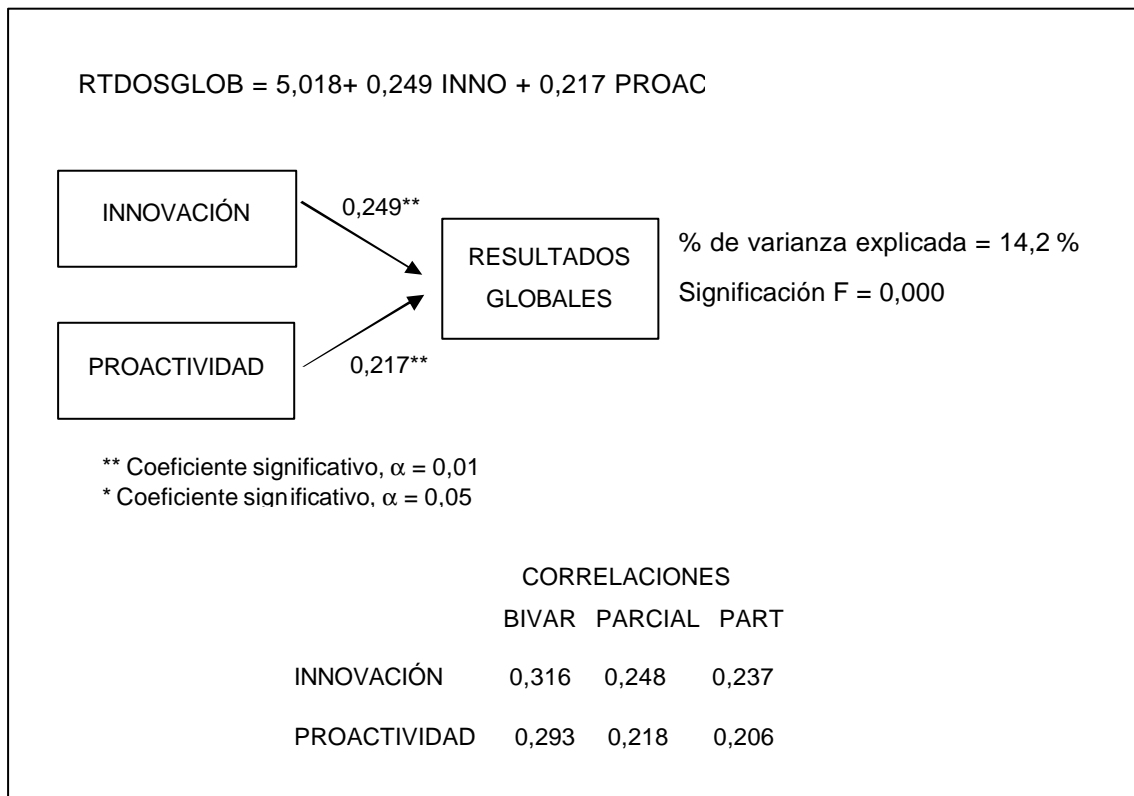
El análisis de regresión múltiple demuestra que existe una relación positiva entre la Orientación Emprendedora y los resultados globales.

El 14,2 % de la variación total de los resultados globales se explica por las dos dimensiones de la Orientación Emprendedora. La constante y los coeficientes de regresión son estadísticamente significativos, y la innovación y la proactividad tienen una influencia similar en los resultados globales.

Los coeficientes de correlación parcial permiten extraer, en este caso, las mismas conclusiones que en los anteriores:

- i) la relación entre la innovación y los resultados globales es prácticamente la misma cuando se elimina el efecto de la proactividad;
- j) la relación entre la proactividad y el desarrollo de nuevos negocios disminuye algo más cuando se elimina el efecto de la innovación.

Figura 50: Regresión lineal múltiple entre la Orientación Emprendedora y los resultados globales



Fuente: Elaboración propia

### Conclusiones

Después de haber hecho el análisis de regresión múltiple de los dos factores de Orientación Emprendedora sobre cada una de las siete variables de resultados, puede concluirse lo siguiente:

- Los coeficientes de determinación son bajos (entre un 5,9 %, en el caso de la rentabilidad económica, y el 46 %, en el caso de los nuevos productos). Si se excluye este último caso, por los motivos expresados en el apartado correspondiente, el promedio es del 12 %. Este bajo valor podría hacer pensar en un error de especificación, es decir, la inclusión de variables irrelevantes o la omisión de variables relevantes. La interpretación es que los factores que explican una mejora en los resultados empresariales son numerosos. El objeto de este proyecto es analizar qué parte de esta mejora se debe al *corporate entrepreneurship*. En este sentido, el objeto de esta hipótesis no es predictivo, es decir, no pretende realizar predicciones de los resultados de las empresas en función de los factores de Orientación Emprendedora, sino cuantificar su efecto en los resultados empresariales. Los análisis realizados permiten concluir que, por término medio, el 12 % de la dispersión de las variables de resultados se explica por los factores *innovación* y *proactividad*.
- Los resultados menos significativos se observan en las variables *rentabilidad económica* y *crecimiento del beneficio*. Ambos indicadores están relacionados conceptualmente, ya que incluyen el beneficio empresarial. El factor *proactividad* es el único que tiene una influencia positiva en el crecimiento del beneficio. En cambio, ambos factores tienen una influencia positiva y similar en la rentabilidad económica.
- Comparando los coeficientes de regresión<sup>45</sup>, se observa que el factor *innovación* tiene una influencia positiva y mayor en el crecimiento de las ventas, el aumento de la cuota, el lanzamiento de nuevos productos o servicios, el desarrollo de nuevos negocios y los resultados globales; el factor *proactividad* tiene una influencia mayor en el crecimiento del beneficio, y ambos tienen una influencia similar en la rentabilidad económica.
- La multicolinealidad entre las variables independientes no afecta demasiado a los resultados de la regresión, a pesar de que el coeficiente de correlación lineal bivariable entre ellas es significativo. De todas formas, el efecto es mayor en la proactividad que en la innovación, es decir, cuando se elimina el efecto de la innovación en la proactividad y en los resultados, el efecto de la proactividad disminuye notablemente. Esta relación contingencial deberá analizarse en posteriores investigaciones.

---

<sup>45</sup> Como se recordará, son coeficientes de regresión estandarizados.



#### 4.3.4. Relación entre las Prácticas Emprendedoras y los resultados

A pesar de que no existen antecedentes en la literatura de la inclusión de un constructo similar al de *Prácticas Emprendedoras*, en los últimos años se ha analizado la relación entre determinadas variables, que pueden interpretarse como prácticas pensadas para implementar el *corporate entrepreneurship*, y los resultados empresariales (O'Rourke, 2005; Ireland *et al.*, 2006; Kaya, 2006). En esta investigación, se ha incluido el constructo *Prácticas Emprendedoras*, que, además de las políticas de recursos humanos, contiene otras variables de prácticas emprendedoras.

En este caso, la hipótesis a contrastar es:

$H_0$ : No existe relación alguna entre las Prácticas Emprendedoras y los resultados empresariales.

$H_A$ : Existe una relación positiva entre las Prácticas Emprendedoras y los resultados.

Se utiliza la misma metodología estadística que en el caso de la Orientación Emprendedora: regresión múltiple de cada una de las variables de resultados sobre los factores identificados en el análisis factorial del constructo *Prácticas Emprendedoras*, es decir, prácticas internas, prácticas externas y proceso.

El análisis de correlaciones bivariantes (tabla 29) permite extraer unas primeras conclusiones:

Tabla 29: Coeficientes de correlación entre los factores de Prácticas Emprendedoras y los resultados

		CREC VTAS	CREC BEN	AUM CUOTA	RENT ECON	NVOS PROD	NVOS NEG	RTDOS GLOB
PRÁCTICAS EMPRENDEDORAS	PRÁCTICAS INTERNAS	0,275**	0,145*	0,331**	0,176**	0,374**	0,306**	0,295**
	PRÁCTICAS EXTERNAS	0,095	0,037	0,148*	0,070	0,254**	0,231**	0,112
	PROCESO	0,166*	0,055	0,216**	0,068	0,396**	0,250**	0,163*
** Correlación significativa, $\alpha = 0,01$ .								
* Correlación significativa, $\alpha = 0,05$ .								

Fuente: Elaboración propia

- La adopción de prácticas internas está correlacionada con todas las variables de resultados.
- La adopción de prácticas externas sólo está positivamente correlacionada con las variables que miden el aumento de la cuota, el lanzamiento de nuevos productos y el desarrollo de nuevos negocios.
- La existencia de un proceso está correlacionada con todas las variables de resultados, excepto con las de crecimiento del beneficio y de la rentabilidad económica.

A pesar de que son las ecuaciones de regresión las que permitirán extraer unas conclusiones definitivas, puede adelantarse que las prácticas externas, representadas en este factor fundamentalmente por el desarrollo de alianzas estratégicas, permiten obtener unos buenos resultados desde el punto de vista del mercado, es decir, aceleran el proceso de aumentar la cuota de mercado, a partir de la colocación de nuevos productos.

Por otro lado, la estrategia que parece que tiene más influencia en los resultados es la adopción de prácticas internas. Es especialmente significativo el coeficiente que correlaciona las prácticas internas con los resultados globales.

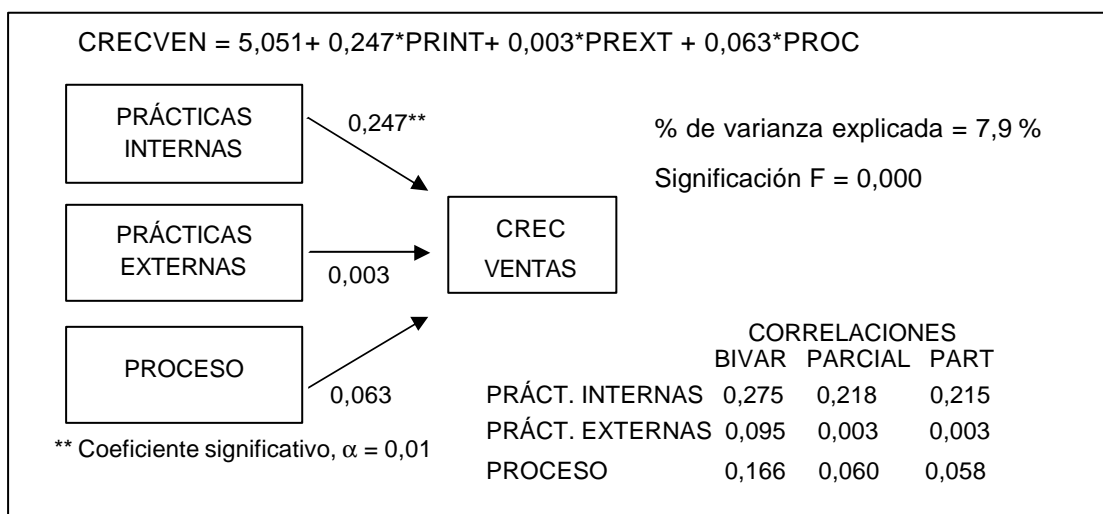
Recordemos brevemente que en el análisis de multicolinealidad del apartado 4.3.2 se concluía que la multicolinealidad es superior a la que existe en las regresiones múltiples sobre los factores *innovación* y *proactividad*, especialmente en el caso de la variable *prácticas internas*:

- un 24,6 % (1-0,754) de la variabilidad de los datos de la variable *prácticas internas* se explica por las otras dos variables;
- un 11,1 % (1-0,889) de la variabilidad de los datos de la variable *prácticas externas* se explica por las otras dos variables;
- un 17,1 % (1-0,829) de la variabilidad de los datos de la variable *proceso* está explicada por las otras dos variables.

a) *Relación entre las Prácticas Emprendedoras y el crecimiento de las ventas*

Las dimensiones de Prácticas Emprendedoras explican un 7,9 % de la variabilidad de la variable *crecimiento de las ventas*, pero únicamente el fomento de las prácticas internas tiene un impacto positivo estadísticamente significativo.

Figura 51: Regresión lineal múltiple entre las Prácticas Emprendedoras y el crecimiento de las ventas

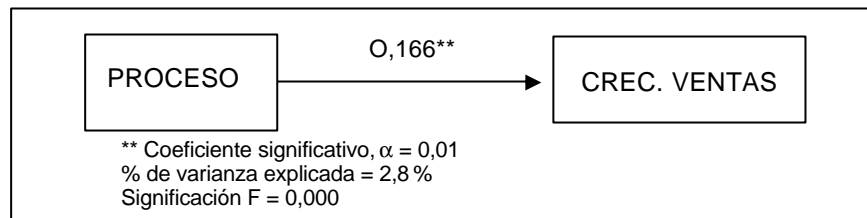


Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación parcial de la variable *prácticas internas* no se modifican demasiado cuando se eliminan los efectos de las otras dos variables independientes.

De todas formas, la existencia de una mayor multicolinealidad permite afirmar que las otras dos variables podrían tener una incidencia indirecta en la variable *crecimiento de las ventas*. Para conocer su contribución individual, se han hecho las correlaciones simples y se ha obtenido una relación positiva estadísticamente significativa entre la variable *proceso* y el crecimiento de las ventas<sup>46</sup> (figura 52).

Figura 52: Regresión lineal simple entre el proceso y el crecimiento de las ventas



Fuente: Elaboración propia

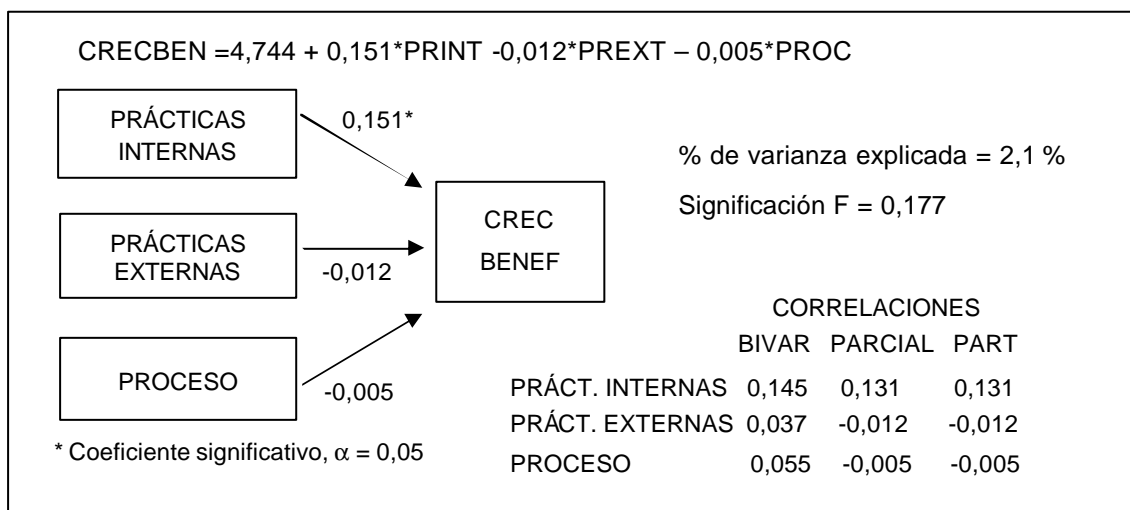
Se observa que la existencia de un proceso influye positivamente en el crecimiento de las ventas, aunque por sí sólo explica un reducido 2,8 % de la varianza total.

Se ha hecho también la regresión lineal simple de las prácticas externas sobre el crecimiento de las ventas, y el coeficiente de regresión no es estadísticamente diferente de 0.

*b) Relación entre las Prácticas Emprendedoras y el crecimiento del beneficio*

Los resultados que se observan en esta ecuación indican una relación prácticamente irrelevante entre los factores de Prácticas Emprendedoras y el crecimiento del beneficio. Globalmente, sólo se explica el 2,1 % de la variabilidad, y el único coeficiente de regresión estadísticamente significativo tiene un valor muy bajo.

Figura 53: Regresión lineal múltiple entre las Prácticas Emprendedoras y el crecimiento del beneficio



Fuente: Elaboración propia

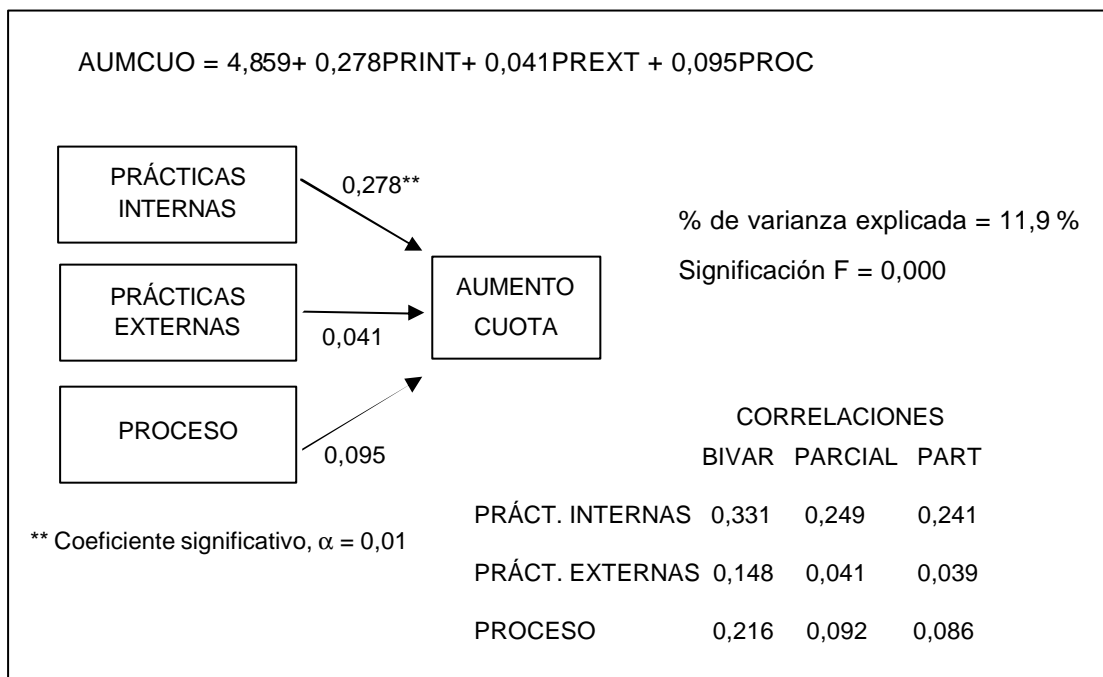
<sup>46</sup> Estas regresiones simples se han realizado únicamente en el caso de ecuaciones de regresión múltiple en que el porcentaje de varianza de la variable dependiente explicada era significativo.

La multicolinealidad tiene un efecto muy bajo. Sin embargo, cabe señalar que, cuando se eliminan los efectos de las otras dos variables, la relación entre las prácticas externas o el proceso y el crecimiento de beneficio es negativa, aunque su valor absoluto es muy pequeño, por lo que no se considera relevante este resultado.

c) *Relación entre las Prácticas Emprendedoras y el aumento de cuota*

Las Prácticas Emprendedoras explican un 11,9 % de la variabilidad de la variable de resultado *aumento de cuota*, y únicamente la implantación de prácticas internas tiene una incidencia positiva.

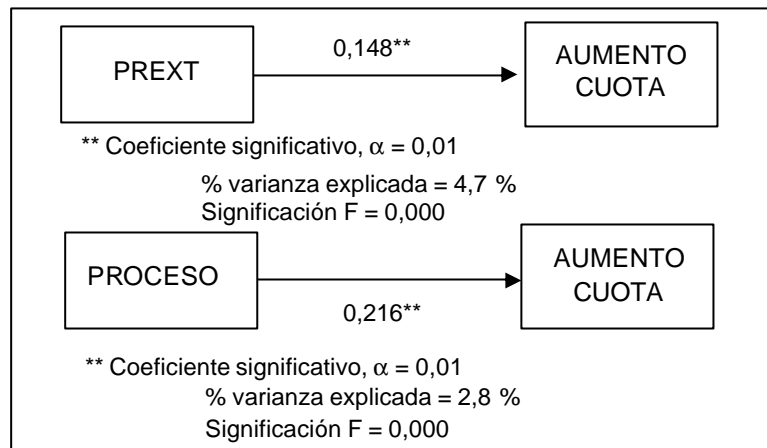
Figura 54: Regresión lineal múltiple entre las Prácticas Emprendedoras y el aumento de cuota



Fuente: Elaboración propia

En este caso, se ha hecho también un análisis de regresión lineal simple con cada una de las dos variables (prácticas externas y proceso), ya que la multicolinealidad con las prácticas internas puede esconder una relación positiva. En efecto, los coeficientes de correlación parcial son, en todos los casos, significativamente menores cuando se elimina el efecto de las otras variables independientes.

Figura 55: Regresión lineal simple entre las prácticas externas y el proceso, y el aumento de cuota



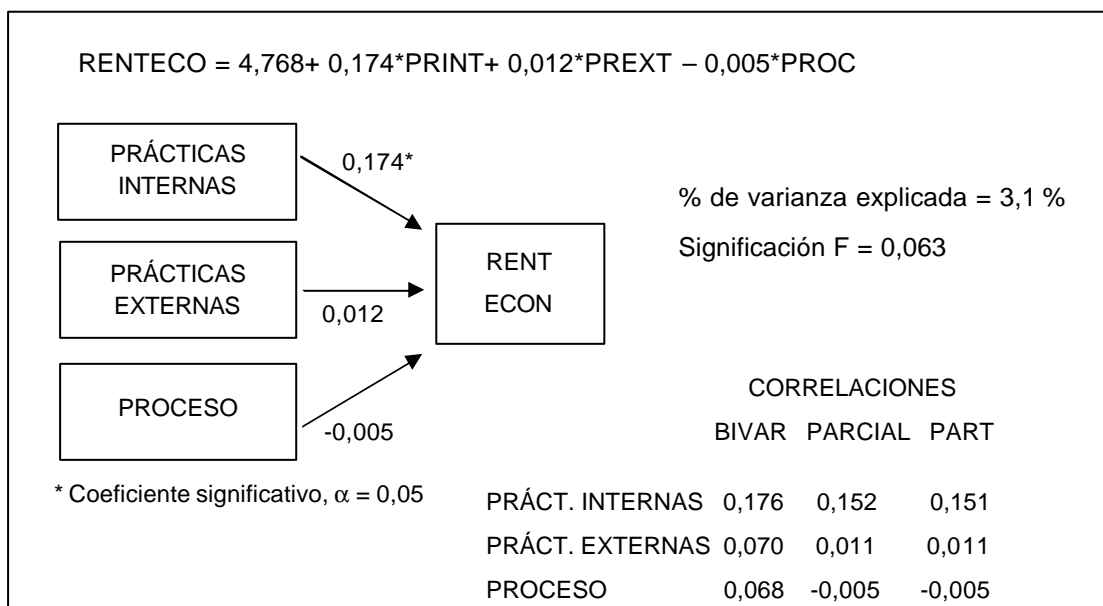
Fuente: Elaboración propia

En los análisis de regresión simple, se observa una influencia positiva de la adopción de prácticas externas y el establecimiento de un proceso en el aumento de la cuota.

d) *Relación entre las Prácticas Emprendedoras y la rentabilidad económica*

Igual como sucedía en el caso del crecimiento del beneficio, la relación entre las Prácticas Emprendedoras y la rentabilidad económica es irrelevante: únicamente un 3,1% de la variabilidad de la variable dependiente se explica por la adopción de Prácticas Emprendedoras, y sólo es significativo el coeficiente correspondiente a las prácticas internas. La multicolinealidad tampoco tiene un efecto relevante.

Figura 56: Regresión lineal múltiple entre las Prácticas Emprendedoras y la rentabilidad económica



Fuente: Elaboración propia

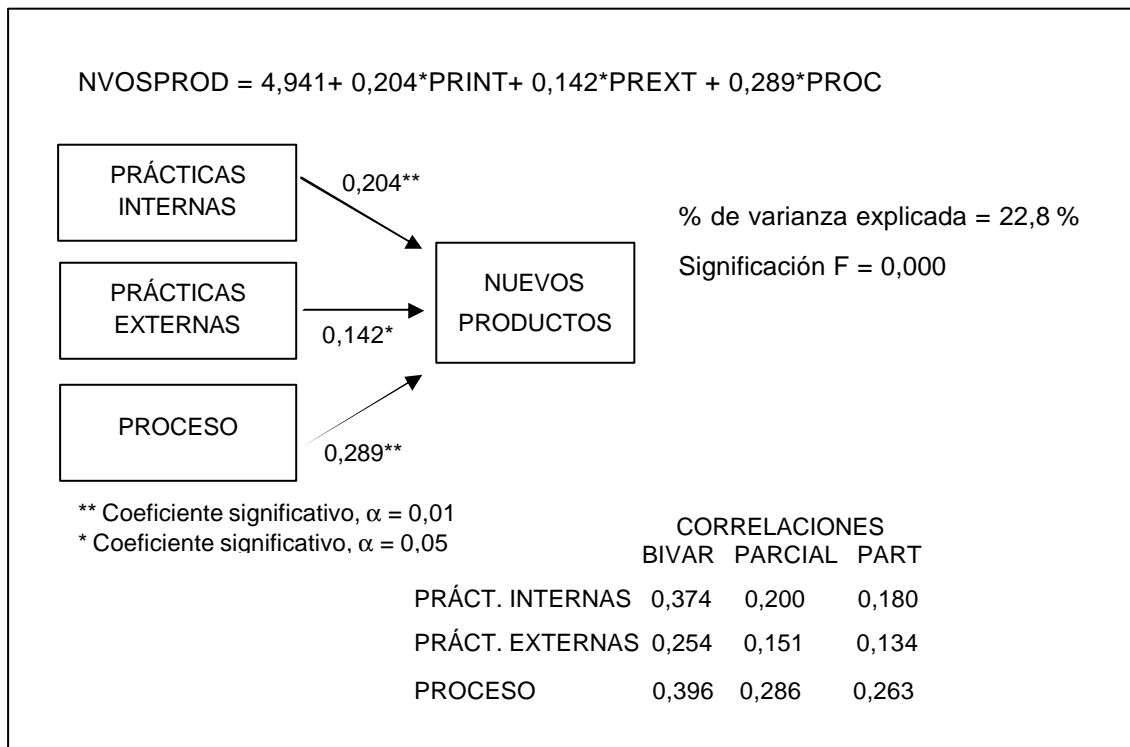
e) *Relación entre las Prácticas Emprendedoras y el lanzamiento de nuevos productos o servicios*

Es interesante observar que la adopción de Prácticas Emprendedoras tiene una alta incidencia en la variable dependiente *lanzamiento de nuevos productos o servicios*. Este resultado es más relevante que el obtenido en la relación de la Orientación Emprendedora con la misma variable, ya que en este caso, a diferencia del anterior, las variables independientes y la dependiente miden cosas diferentes.

La adopción de prácticas internas y externas y el establecimiento de un proceso explican, en conjunto, un 22,8 % de la variación total de la variable dependiente, en que todas las variables tienen una influencia estadísticamente significativa, aunque la influencia positiva más elevada corresponde a la existencia de un proceso.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que en todos los casos los coeficientes de correlación parcial son notablemente más bajos que los bivariantes, lo cual indica que la relación de cada variable independiente con la dependiente disminuye significativamente cuando se eliminan los efectos de las otras independientes. Esto puede deberse a la multicolinealidad o la existencia de otras variables que no se han incluido en este trabajo, que puedan estar relacionadas con las variables independientes y la dependiente.

Figura 57: Regresión lineal múltiple entre las Prácticas Emprendedoras y el lanzamiento de nuevos productos



Fuente: Elaboración propia

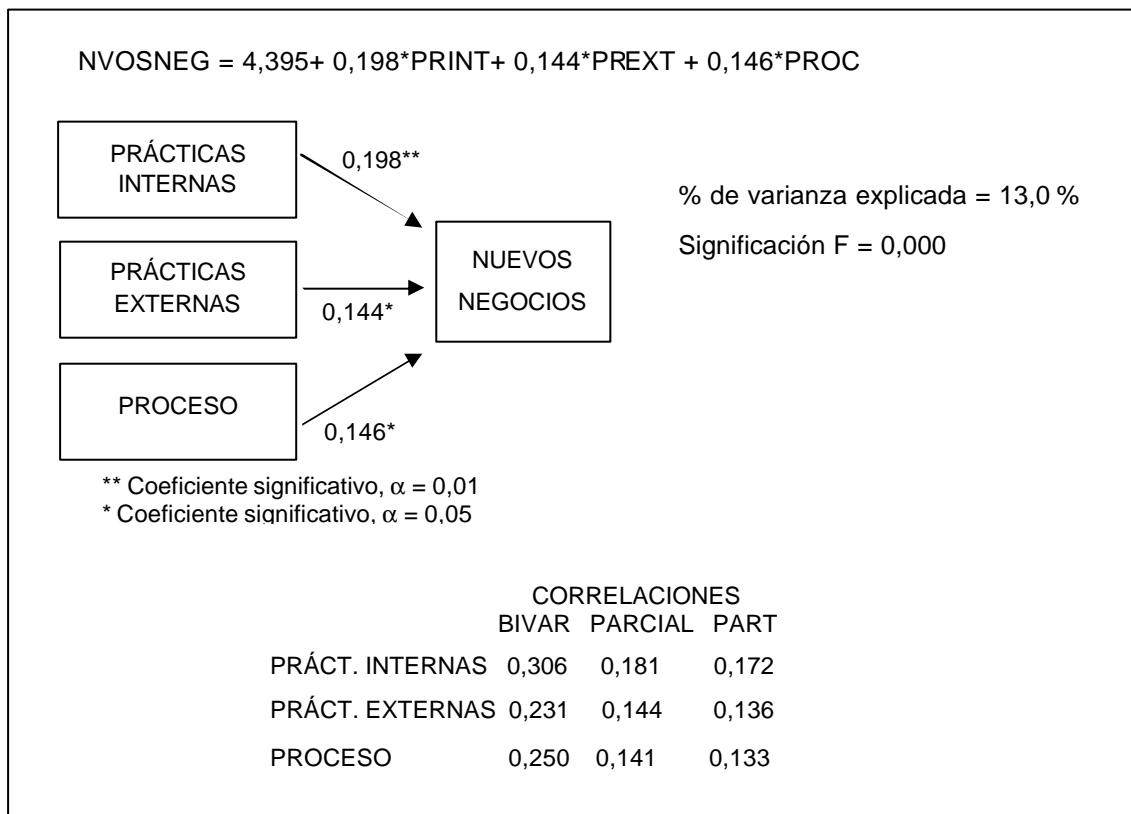
f) *Relación entre las Prácticas Emprendedoras y el desarrollo de nuevos negocios*

De una manera similar a la anterior, las tres dimensiones de las Prácticas Emprendedoras tienen una incidencia positiva estadísticamente significativa sobre la variable dependiente *desarrollo de nuevos negocios*, con una influencia global del 13 %.

La influencia de cada una de las dimensiones está más igualada que en el caso de *lanzamiento de nuevos productos*, aunque la adopción de prácticas internas tiene una incidencia algo más elevada.

Igual que en el caso anterior, se observan unos coeficientes de correlación parcial más bajos, especialmente en el caso de las prácticas internas y el proceso. Por tanto, también se produce una disminución de la relación entre las independientes y la dependiente, cuando se eliminan los efectos de las otras independientes.

Figura 58: Regresión lineal múltiple entre las Prácticas Emprendedoras y el desarrollo de nuevos negocios



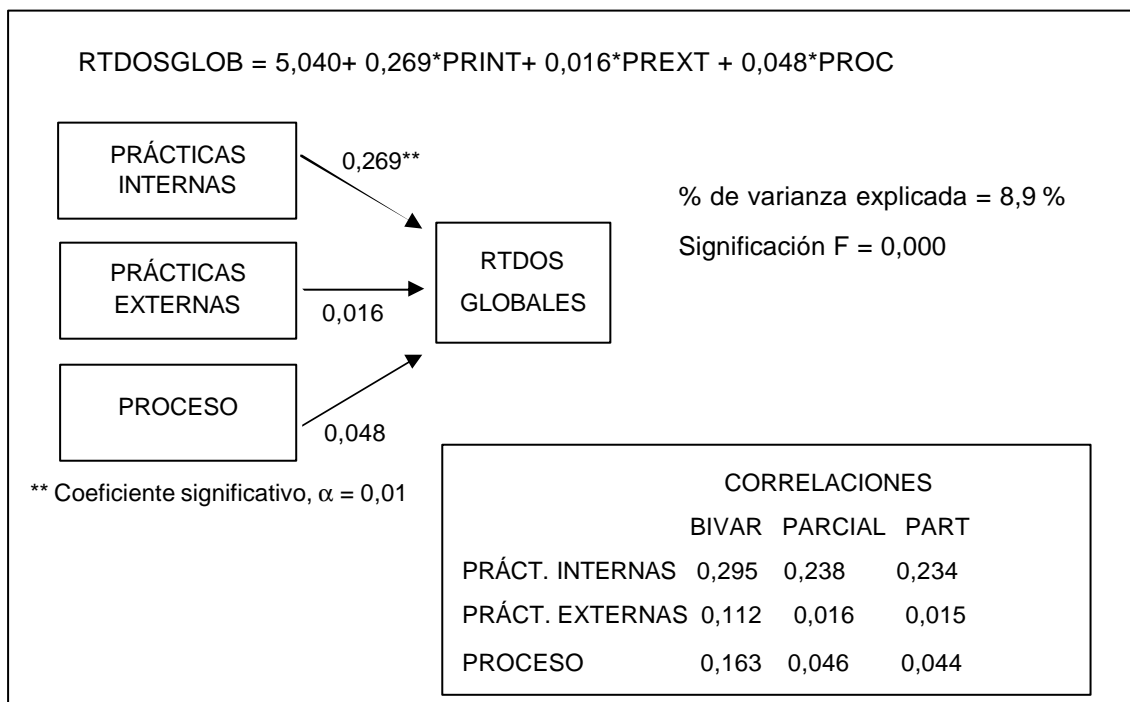
Fuente: Elaboración propia

g) *Relación entre las Prácticas Emprendedoras y los resultados globales*

Finalmente, el análisis de regresión múltiple de las Prácticas Emprendedoras sobre la variable general de resultados globales muestra que únicamente la dimensión *prácticas internas* tiene una influencia positiva estadísticamente significativa. Este resultado es coherente con el del análisis de tipologías de empresas. Como se recordará, las empresas “intraempreedoras”, es decir, las que fomentan las prácticas internas, son las que opinan que sus resultados globales han sido los mejores.

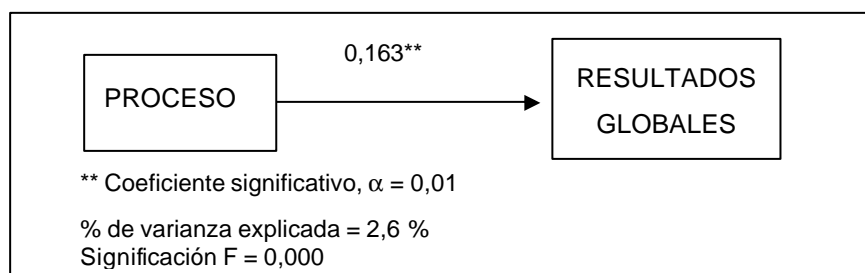
Se observa que el 8,9 % de la variabilidad de la dependiente se explica, en conjunto, por las variables de las Prácticas Emprendedoras. Sin embargo, debido a la existencia de la multicolinealidad, como ya se ha comentado en los análisis anteriores, se han realizado las regresiones simples, las cuales muestran una influencia positiva de la existencia de un proceso únicamente sobre los resultados globales.

Figura 59: Regresión lineal múltiple entre las Prácticas Emprendedoras y el desarrollo de nuevos negocios



Fuente: Elaboración propia

Figura 60: Regresión lineal simple entre el proceso y los resultados globales



Fuente: Elaboración propia



### Conclusiones

Este segundo conjunto de ecuaciones de regresión de la adopción de Prácticas Emprendedoras sobre las variables de resultados permite inferir lo siguiente:

- Los coeficientes de determinación son bajos (entre el 2,1 %, en el caso de la rentabilidad económica, y el 22,8 %, en el caso de los nuevos productos) e inferiores a los obtenidos en las regresiones correspondientes a la Orientación Emprendedora: el 7,82 %, frente a un promedio del 12 % en el caso de las dimensiones de Orientación Emprendedora.<sup>47</sup> Es decir, si bien las dimensiones de Prácticas Emprendedoras tienen, por término medio, un efecto positivo en las variables de resultados, éste es menor que el de los factores de Orientación Emprendedora. Será interesante analizar el efecto conjunto de los dos constructos sobre los resultados, análisis que se incluye en el apartado siguiente.
- Igual que en el caso de la Orientación Emprendedora, los resultados menos significativos se observan en las variables de rentabilidad económica y de crecimiento de beneficio, aunque el factor *prácticas internas* tiene una incidencia ligeramente positiva en las dos variables de resultados.
- En general, los coeficientes de regresión de la dimensión *adopción de prácticas internas* son estadísticamente significativos en todas las ecuaciones de regresión, aunque su valor es especialmente elevado en las ecuaciones de regresión relativas a las variables dependientes *crecimiento de las ventas*, *aumento de la cuota*, *lanzamiento de nuevos productos o servicios*, *desarrollo de nuevos negocios* y *resultados globales*.
- El factor *prácticas externas*, es decir, alianzas estratégicas con centros de investigación, con pequeñas compañías y con empresas de capital riesgo, tiene influencia únicamente en el caso del *lanzamiento de nuevos productos o servicios* y del *desarrollo de nuevos negocios*.
- El establecimiento de un proceso estructurado tiene una alta incidencia en el *lanzamiento de nuevos productos o servicios* y en el *desarrollo de nuevos negocios*.
- La multicolinealidad entre las variables independientes tiene un efecto sobre los resultados de la regresión, especialmente en el caso de las variables *crecimiento de las ventas*, *aumento de la cuota* y *resultados globales*. Además, el análisis de los coeficientes de correlación parcial indican que, cuando se eliminan los efectos de dos de las variables independientes de la ecuación, la relación de la tercera con la variable *resultado* disminuye. Se intuye que existen otras variables que no se han incluido en esta investigación pero que tienen un efecto contingente en los factores de Prácticas Emprendedoras y en los resultados. Estas conclusiones deberán tenerse en cuenta en futuras investigaciones.

---

<sup>47</sup> En el cálculo del promedio, se ha excluido el valor del coeficiente de determinación obtenido en la regresión de la variable dependiente *nuevos productos o servicios*, por los motivos que se han explicado en el apartado 4.3.2.

## Resumen

En estos dos apartados se ha querido contrastar si los factores de Orientación Emprendedora y de Prácticas Emprendedoras tienen una influencia positiva y diferente en los resultados. La tabla siguiente señala qué hipótesis se cumplen, para cada uno de los factores y cada dimensión de resultados.

Tabla 30: Cumplimiento de las hipótesis de investigación

HIPÓTESIS	
La innovación tiene...	
una influencia positiva en el crecimiento de las ventas	Aceptada
una influencia positiva en el crecimiento del beneficio	Rechazada
una influencia positiva en el aumento de la cuota	Aceptada
una influencia positiva en la rentabilidad económica	Aceptada
una influencia positiva en el lanzamiento de nuevos productos	Aceptada
una influencia positiva en el desarrollo de nuevos negocios	Aceptada
una influencia positiva en los resultados globales	Aceptada
La proactividad tiene...	
una influencia positiva en el crecimiento de las ventas	Aceptada
una influencia positiva en el crecimiento del beneficio	Aceptada
una influencia positiva en el aumento de la cuota	Aceptada
una influencia positiva en la rentabilidad económica	Aceptada
una influencia positiva en el lanzamiento de nuevos productos	Aceptada
una influencia positiva en el desarrollo de nuevos negocios	Aceptada
una influencia positiva en los resultados globales	Aceptada
Las prácticas internas tienen...	
una influencia positiva en el crecimiento de las ventas	Aceptada
una influencia positiva en el crecimiento del beneficio	Aceptada
una influencia positiva en el aumento de la cuota	Aceptada
una influencia positiva en la rentabilidad económica	Aceptada
una influencia positiva en el lanzamiento de nuevos productos	Aceptada
una influencia positiva en el desarrollo de nuevos negocios	Aceptada
una influencia positiva en los resultados globales	Aceptada

Las prácticas externas tienen...	
una influencia positiva en el crecimiento de las ventas	Rechazada
una influencia positiva en el crecimiento del beneficio	Rechazada
una influencia positiva en el aumento de la cuota	Aceptada <sup>48</sup>
una influencia positiva en la rentabilidad económica	Rechazada
una influencia positiva en el lanzamiento de nuevos productos	Aceptada
una influencia positiva en el desarrollo de nuevos negocios	Aceptada
una influencia positiva en los resultados globales	Rechazada
La existencia de un proceso tiene...	
una influencia positiva en el crecimiento de las ventas	Aceptada <sup>48</sup>
una influencia positiva en el crecimiento del beneficio	Rechazada
una influencia positiva en el aumento de la cuota	Aceptada
una influencia positiva en la rentabilidad económica	Rechazada
una influencia positiva en el lanzamiento de nuevos productos	Aceptada
una influencia positiva en el desarrollo de nuevos negocios	Aceptada
una influencia positiva en los resultados globales	Aceptada <sup>48</sup>

Fuente: Elaboración propia

Nos preguntábamos también si cada uno de los factores de ambos constructos tiene una influencia diferente en los resultados. Los casos en que la influencia es positiva y diferente son los siguientes:

- La innovación tiene una influencia mayor que la proactividad en el crecimiento de las ventas, en el aumento de la cuota, en el lanzamiento de nuevos productos y servicios, en el desarrollo de nuevos negocios y en los resultados globales.
- La innovación tiene la misma influencia que la proactividad en la rentabilidad económica.
- Las prácticas internas tienen una influencia mayor que el proceso en el crecimiento de las ventas.

<sup>48</sup> Esta hipótesis sólo puede ser aceptada a partir de la regresión lineal simple entre la variable independiente y la dependiente.

- Las prácticas internas tienen una influencia mayor que el proceso en el aumento de la cuota; el proceso tiene una influencia mayor que las prácticas externas en el aumento de cuota.
- El proceso tiene una influencia mayor que las prácticas internas en el lanzamiento de nuevos productos; las prácticas internas tienen una influencia mayor que las prácticas externas en el lanzamiento de nuevos productos.
- Las prácticas internas tienen una influencia mayor que las prácticas externas y el proceso en el desarrollo de nuevos negocios.
- Las prácticas internas tienen una influencia mayor que el proceso en los resultados globales.

#### 4.3.5. Efecto combinado de la Orientación Emprendedora y las Prácticas Emprendedoras en los resultados

Las conclusiones obtenidas en el análisis anterior podrían invitar a investigar el efecto conjunto de la Orientación Emprendedora y las Prácticas Emprendedoras sobre los resultados empresariales. Sin embargo, la existencia de una fuerte multicolinealidad entre las variables de ambos constructos desaconsejan un análisis de regresión múltiple que incluya todos los factores, ya que los resultados quedarían distorsionados.

En efecto, los coeficientes VIF (tabla 31) que se obtienen tienen valores elevados.

Tabla 31: Coeficientes de multicolinealidad de los factores de *corporate entrepreneurship*

Factor	VIF
Innovación	1,478
Proactividad	1,202
Prácticas internas	1,425
Prácticas externas	1,601
Proceso	1,198

Fuente: Elaboración propia

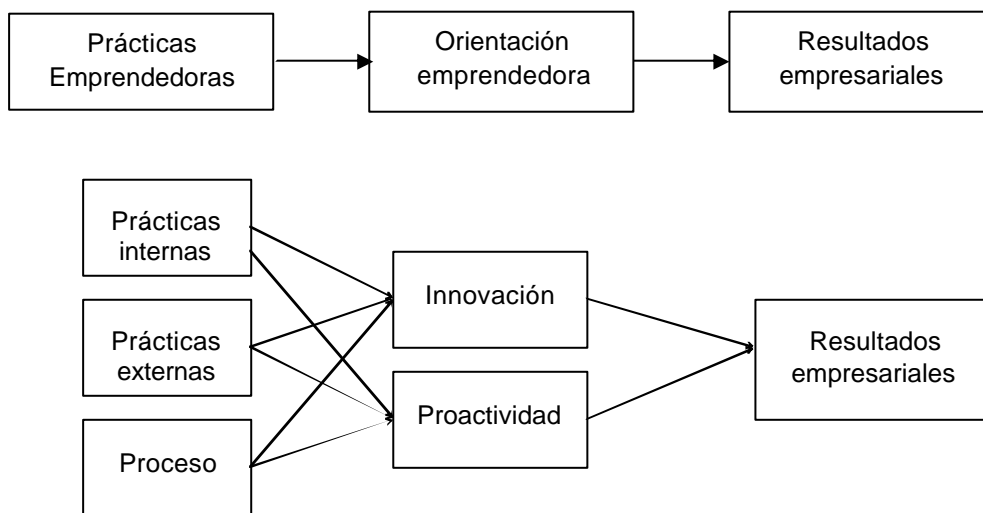
Por otro lado, los análisis de regresión múltiple que se han hecho con todos los factores juntos mejoran sólo ligeramente los coeficientes de determinación, y no permiten extraer mejores conclusiones que las obtenidas de los análisis de regresión del capítulo anterior. No se han incluido estas ecuaciones en el proyecto, aunque sí en el Anexo 4.

También se han buscado nuevas regresiones múltiples tomando las variables de resultados como variables dependientes y los factores de Orientación Emprendedora y Prácticas

Emprendedoras como variables independientes, y la interacción entre ambos constructos<sup>49</sup>. En todos los casos, los resultados son irrelevantes (en el anexo 4 se ofrece información detallada de estos análisis complementarios).

Sin embargo, la multicolinealidad entre los dos constructos, medida a través del factor global VIF, los coeficientes de correlación bivariable y los coeficientes de correlación parcial, permite intuir que existe una influencia de las Prácticas Emprendedoras en la Orientación Emprendedora (o, recíprocamente, de la Orientación Emprendedora en las Prácticas Emprendedoras). Si se demuestra que ello realmente es así, se habrá verificado una hipótesis importante para lograr una fuerte Orientación Emprendedora en la empresa, a través de la implantación de las Prácticas Emprendedoras que se han definido en este trabajo y, en consecuencia, unos mejores resultados empresariales. De este modo, se modificaría el modelo inicial, en el que se estudiaba la influencia de la Orientación Emprendedora y de las Prácticas Emprendedoras, por separado, en los resultados empresariales, por un nuevo modelo, en el que la Orientación Emprendedora tendría un efecto de intermediación entre las Prácticas Emprendedoras y los resultados empresariales. Es decir, el establecimiento de unas Prácticas Emprendedoras provocaría una mayor Orientación Emprendedora, cuyos efectos sobre los resultados empresariales han sido demostrados en este trabajo (figura 59).

Figura 61 : Modelo de investigación (e)



Elaboración propia

<sup>49</sup> La interacción entre ambos constructos se ha medido de la siguiente forma: se han creado nuevas variables *producto* de un factor de orientación emprendedora por otro de Prácticas Emprendedoras (según la recomendación de Hair *et al.*, 2006).

Estos modelos son similares a los que proponen Zahra (1991), Antoncic y Hisrich (2004), Bhardwaj *et al.* (2007) y Zeher y Enren (2007). Aunque los constructos utilizados por estos autores son diferentes al de Prácticas Emprendedoras, el tipo de modelo es el mismo. El efecto moderador de las variables contingenciales es similar al que Lumpkin y Dess (1996) denominaban *efecto de intermediación* aunque, a diferencia de su propuesta, es la Orientación Emprendedora la que juega el papel de efecto de intermediación entre las Prácticas Emprendedoras y los resultados.

De hecho, ya en los primeros modelos de Guth y Ginsberg (1990) y de Covin y Slevin (1991) se afirmaba que determinadas variables internas tenían un efecto positivo en el *corporate entrepreneurship*.

Del modelo anterior se deriva la hipótesis siguiente:

H3c: La Orientación Emprendedora tiene un efecto de intermediación entre las Prácticas Emprendedoras y los resultados.

Otra forma de interpretar el modelo es afirmar que las Prácticas Emprendedoras tienen un efecto final positivo en los resultados empresariales porque inducen una Orientación Emprendedora en la empresa, es decir, una mayor innovación y proactividad.

Para contrastar la hipótesis H3c, se buscará si realmente las Prácticas Emprendedoras aumentan la innovación y la proactividad de las empresas. Es decir, la hipótesis que se pretende verificar es la siguiente:

H<sub>0</sub>: No existe relación alguna entre las Prácticas Emprendedoras y la Orientación Emprendedora.

H<sub>A</sub>: Existe una relación positiva entre las Prácticas Emprendedoras y la Orientación Emprendedora.

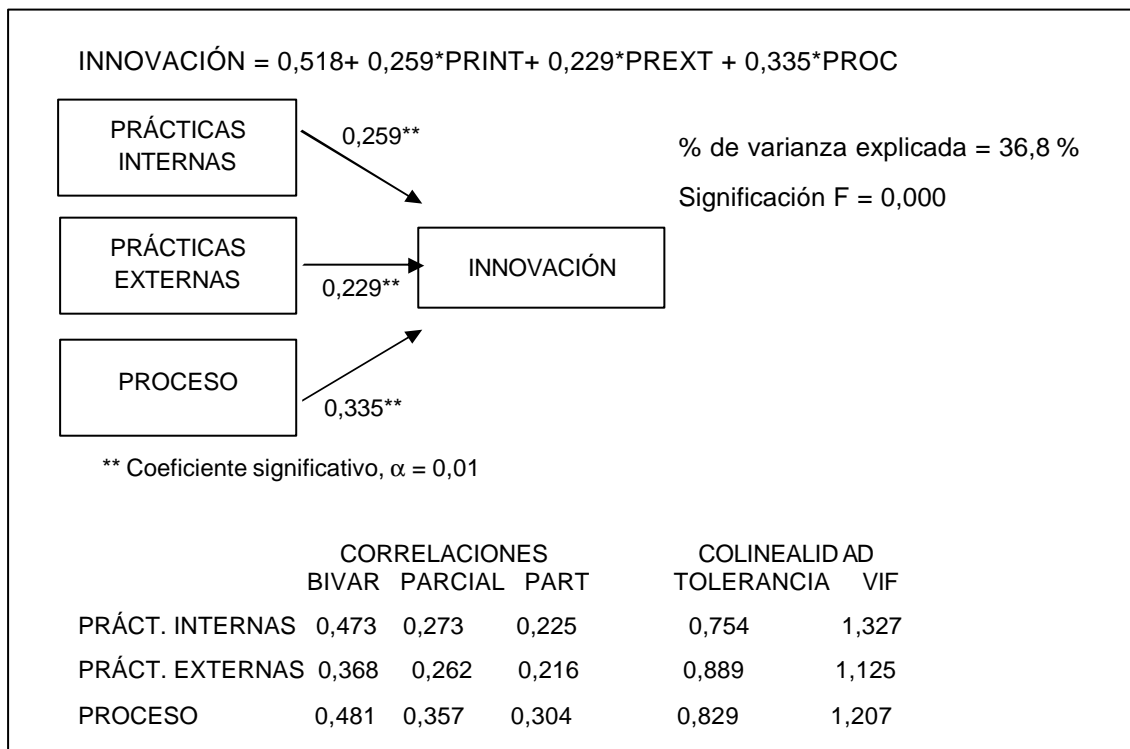
Para contrastar esta hipótesis, se realizará un análisis de regresión múltiple tomando sucesivamente los factores *innovación* y *proactividad* como variables dependientes y los factores *prácticas internas*, *prácticas externas* y *proceso* como variables independientes. Si los coeficientes de la regresión son estadísticamente significativos y positivos, podrá inferirse que la existencia de unas Prácticas Emprendedoras tiene un efecto positivo en la Orientación Emprendedora de la empresa.

a) *Influencia de las Prácticas Emprendedoras en la innovación*

Los factores de Prácticas Emprendedoras explican el 36,8 % de la variabilidad del factor *innovación*. Todos los coeficientes de regresión asociados a los distintos factores son significativos, y el factor *proceso* es el que tiene una mayor influencia en el factor *innovación*, seguido del factor *prácticas internas*. Por último, aparece el factor *prácticas externas*.

Una vez más, los coeficientes de correlación parcial indican que, al anular los efectos de las otras dos variables independientes, tanto en la dependiente como en la tercera independiente la relación es menor. Esto es especialmente cierto en el caso de las prácticas internas. Es decir, la existencia de unas prácticas externas y del proceso aumenta el efecto positivo de las prácticas internas y los resultados.

Figura 62: Regresión lineal múltiple entre las Prácticas Emprendedoras y la innovación



Fuente: Elaboración propia

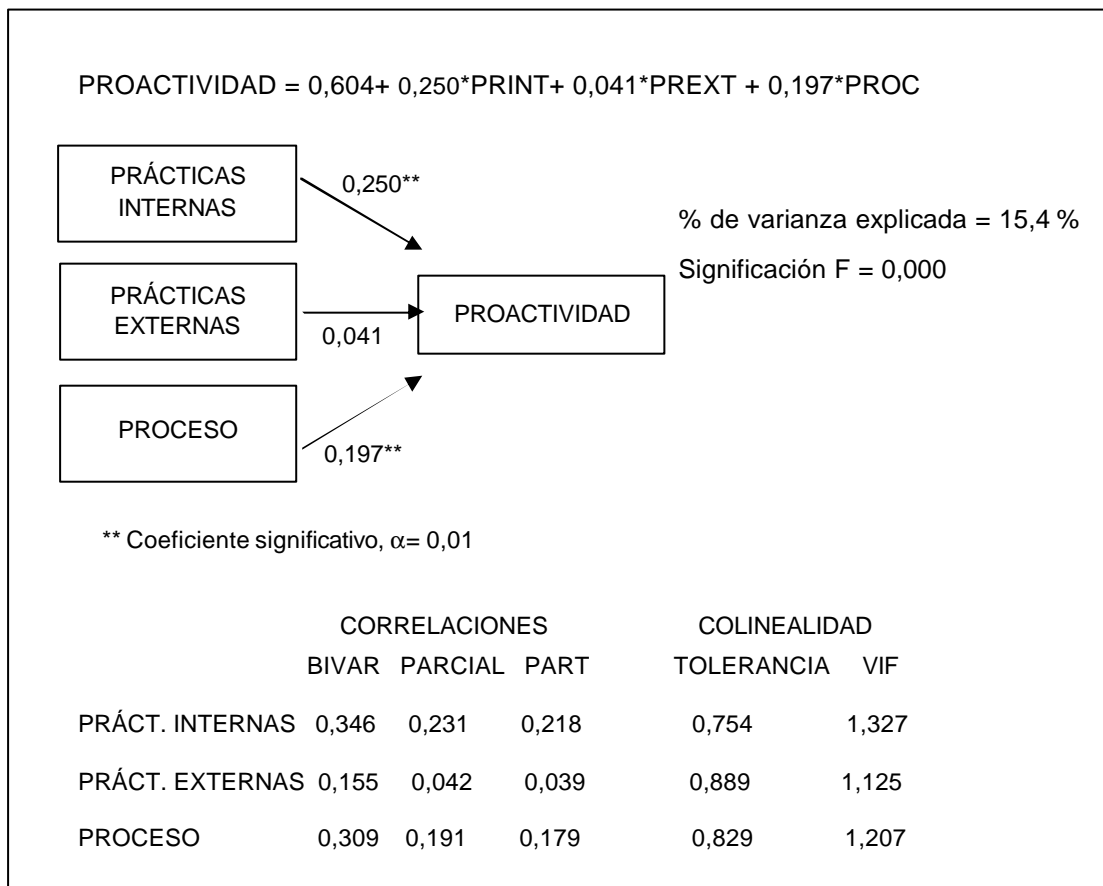
b) *Influencia de las Prácticas Emprendedoras en la proactividad*

A continuación, el análisis se repite con el factor *proactividad*.

En este caso, el coeficiente de determinación es menor, lo que indica una influencia menos importante de las Prácticas Emprendedoras en la proactividad de la empresa. A pesar de todo, un 15,4 % de la variabilidad de los datos de la variable dependiente está explicada por las variables independientes.

El coeficiente de regresión más elevado corresponde al factor *prácticas internas*, con un valor muy parecido al que tenía en la ecuación de regresión anterior, seguido del factor *proceso*. La influencia del factor *prácticas externas* es estadísticamente igual a cero.

Figura 63: Regresión lineal múltiple entre las Prácticas Emprendedoras y la proactividad



Fuente: Elaboración propia

El hecho que tanto las *prácticas internas* como el *proceso* tengan una influencia altamente positiva en la Orientación Emprendedora de la empresa, medida a través de los factores *innovación* y *proactividad*, hace pensar que existe un efecto combinado de las prácticas internas y el proceso en la Orientación Emprendedora. Para comprobarlo, se repiten las regresiones anteriores añadiendo, a las variables independientes *prácticas internas*, *prácticas externas* y *proceso*, el efecto de interacción, medido con una nueva variable, que se obtendrá

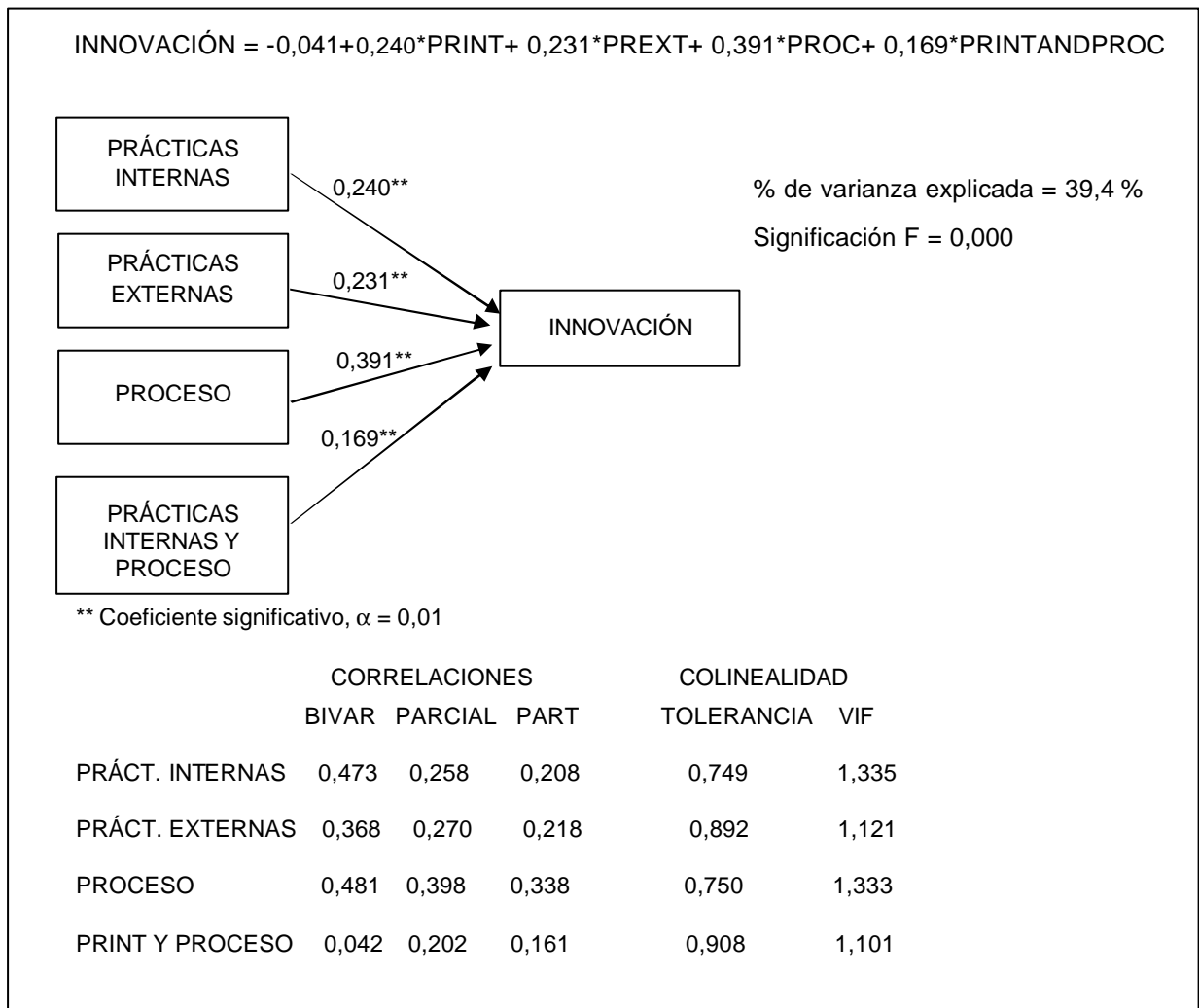


multiplicando la variable *prácticas internas* por la variable *proceso* (Hair *et al.*, 2006)<sup>50</sup>. No se estudia el efecto moderador del factor *proceso* en el factor *prácticas externas*, ya que éstas no suelen apoyarse en la existencia de procesos internos.

c) *Efecto de la interacción entre las prácticas internas y el proceso en la innovación*

Se puede observar que el coeficiente de determinación ha pasado del 36,8 % al 39,4 %, lo cual es un aumento significativo. Por otro lado, los coeficientes de regresión de cada factor *Prácticas Emprendedoras* se mantienen similares a los de la regresión anterior, y el coeficiente de la variable que mide la interacción entre las prácticas internas y el proceso tiene una influencia positiva en la Orientación Emprendedora. Por tanto, se puede deducir que la existencia de un proceso refuerza el efecto de las Prácticas Internas en la innovación.

Figura 64: Regresión lineal múltiple entre la interacción de las Prácticas Emprendedoras y la innovación



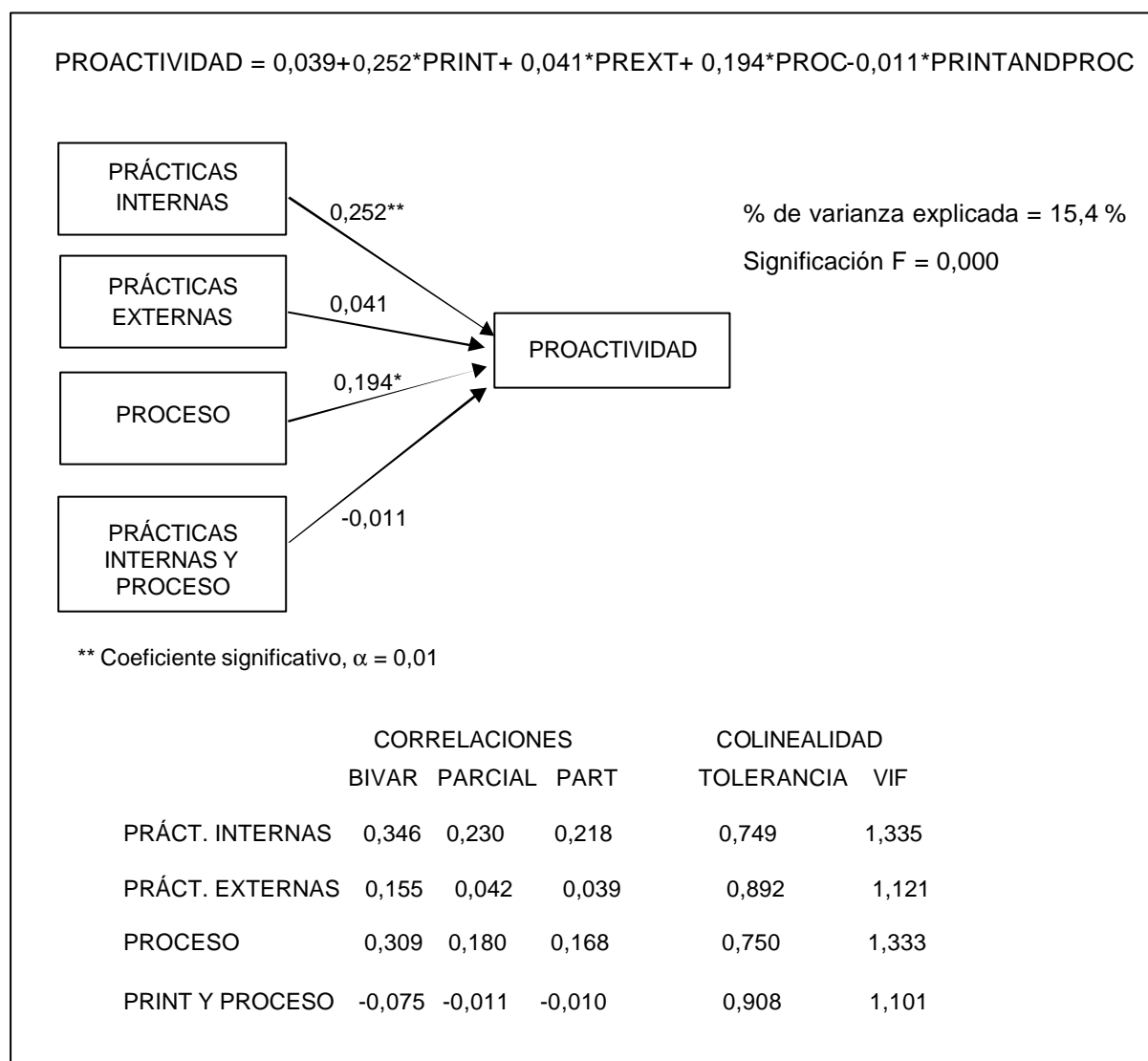
Fuente: Elaboración propia

<sup>50</sup> Hair (2006) recomienda utilizar esta técnica para añadir un efecto moderador en una ecuación de regresión.

d) *Efecto de la interacción entre las prácticas internas y el proceso en la proactividad*

En este caso, la regresión no ha mejorado, en el sentido que el coeficiente de determinación es el mismo (15,4 %), ya que el coeficiente de regresión asociado a la variable que mide la interacción entre las prácticas internas y el proceso es estadísticamente igual a 0.

Figura 66: Regresión lineal múltiple entre la interacción de las Prácticas Emprendedoras y la innovación

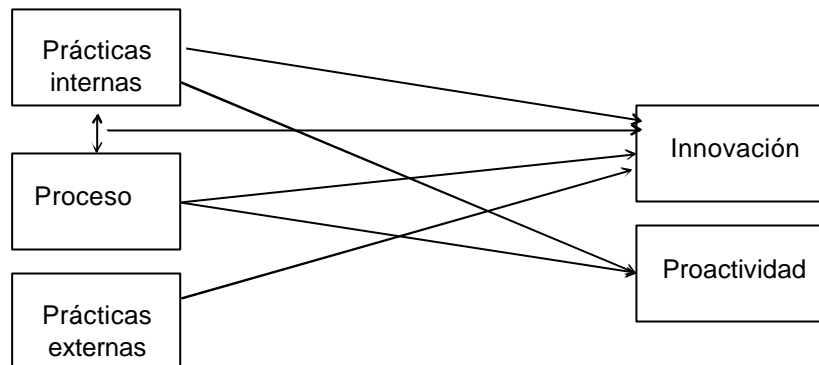


Fuente: Elaboración propia

La conclusión es que la combinación de unas prácticas internas y la existencia de un proceso aumenta la capacidad de innovación de la empresa.

La figura 66 presenta los resultados obtenidos con estas últimas regresiones. Las flechas indican los casos en que existe una influencia positiva.

Figura 66: Relaciones entre los factores de Prácticas Emprendedora y Orientación Emprendedora

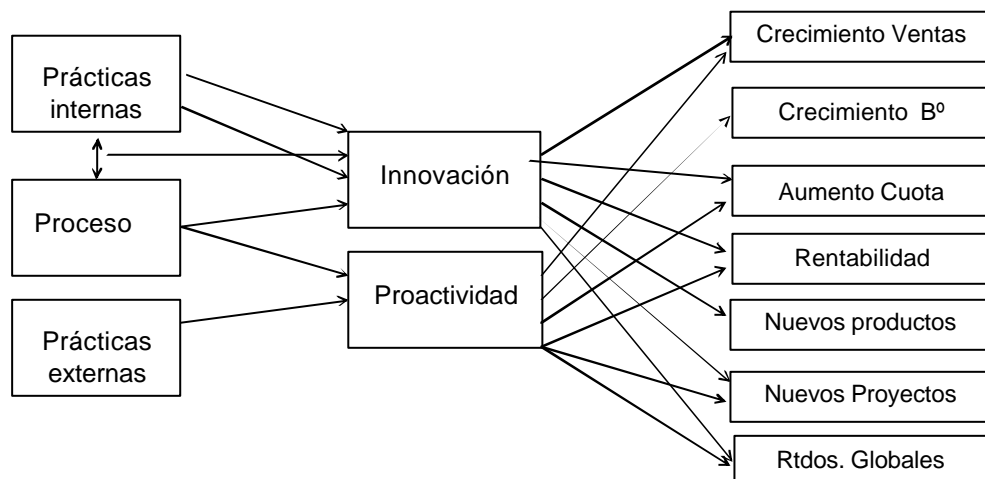


Fuente: Elaboración propia

Como puede verse, los tres factores de Prácticas Emprendedoras tienen un efecto positivo en la innovación. Sólo las prácticas internas y la existencia de un proceso tienen efecto en la proactividad. La interacción de las prácticas internas y el proceso tienen efecto en la innovación.

Si al gráfico anterior, añadimos el efecto de las dos dimensiones de Orientación Emprendedora en los resultados empresariales, y marcamos con una flecha únicamente las relaciones estadísticamente significativas obtenidas en el apartado 4.3.3, obtendremos el mapa global de relaciones (figura 67)

Figura 67: Modelo global de relaciones entre Prácticas Emprendedoras, Orientación Emprendedora y resultados



Fuente: Elaboración propia

Este mapa sugiere que las Prácticas Emprendedoras, en especial las internas y el proceso, tienen un efecto positivo en la innovación y la proactividad que a su vez impactan en las dimensiones de resultados, excepto en el caso del aumento del beneficio en que este impacto no es tan claro.



## **Conclusiones, implicaciones, limitaciones, y futuras investigaciones**



Este último apartado de la tesis recoge las conclusiones más relevantes obtenidas a lo largo del trabajo; asimismo, se exponen las implicaciones académicas y empresariales de la investigación y las limitaciones metodológicas y se esbozan las líneas de futuras investigaciones.

## Conclusiones relativas al marco conceptual

La revisión de la literatura pretendía proporcionar una visión global del fenómeno de *corporate entrepreneurship* y ayudar a establecer el propósito de esta tesis. El repaso de los modelos de investigación que han ido apareciendo a lo largo del tiempo y los resultados de los diferentes trabajos empíricos han puesto de relieve las corrientes actuales y han permitido identificar cuáles son las preguntas a las que era pertinente dar una respuesta.

Los aspectos más relevantes identificados en la revisión de la literatura son los siguientes:

1. El *corporate entrepreneurship* es una disciplina de investigación que nace a principios de los años setenta, como extensión del campo de la creación de empresas al nivel corporativo. Su desarrollo conoce cuatro etapas diferenciadas: los primeros trabajos introducen el concepto; en una segunda etapa, los autores de estrategia empresarial definen el *corporate entrepreneurship* como una estrategia que permite a las empresas crear nuevos negocios; a esta etapa le sigue una tercera en la que las revistas dedicadas a la iniciativa emprendedora publican artículos que constituyen el marco general de análisis; finalmente, la cuarta etapa, que no puede darse todavía por concluida, se caracteriza por la consolidación del *corporate entrepreneurship* como campo de investigación, que se amplía con la incorporación de nuevos fenómenos que provienen fundamentalmente del ámbito de la innovación empresarial.

El *corporate entrepreneurship* engloba dos situaciones empresariales diferentes: la generación de nuevos negocios en las empresas y la renovación estratégica de las mismas.

2. Para observar y medir el *corporate entrepreneurship*, los investigadores utilizan un constructo denominado *Orientación Emprendedora*, que es una combinación de cinco dimensiones diferentes: autonomía, innovación, proactividad, agresividad competitiva y asunción de riesgos. La mayoría de los autores utilizan algunas de las dimensiones del constructo o todas.

Las investigaciones han detectado que el *corporate entrepreneurship* tiene una relación positiva con los resultados empresariales y que, tanto en entornos dinámicos y munificentes, como en entornos hostiles, ayuda a las empresas a mantener su posición competitiva.

Pero los investigadores han desarrollado paralelamente nuevos modelos para explicar mejor cuáles son las variables clave que influyen en el *corporate entrepreneurship* y su

relación con los resultados. Así, buscan identificar los aspectos estratégicos, organizativos y culturales que confieren a la empresa un contexto interno favorable para el desarrollo del comportamiento emprendedor de los empleados.

Numerosos trabajos coinciden en destacar el papel clave que juegan los directivos y los mandos intermedios en este sentido, e identifican una serie de prácticas de recursos humanos que se orientan a identificar y a incentivar a los empleados intraemprendedores.

Alguna publicación menciona la importancia de saber combinar, por un lado, las estrategias basadas en las competencias emprendedoras internas, con prácticas basadas en alianzas con emprendedores independientes y centros de investigación.

También es frecuente encontrar trabajos en los que se busca la relación de la Orientación Emprendedora con determinadas prácticas emprendedoras, relacionadas con actividades encaminadas a acelerar los procesos de identificar nuevas oportunidades de crecimiento.

3. Las metodologías de investigación que se han observado en la revisión de la literatura pretenden contrastar las hipótesis que se derivan de los modelos utilizados, con el fin de analizar, por un lado, las relaciones entre el *corporate entrepreneurship*, los resultados y las variables del entorno e internas y, por otro, los procesos que se han seguido para el desarrollo de nuevos proyectos.

Las muestras corresponden a grandes empresas en su mayoría, aunque algunos autores señalan, a partir de sus investigaciones, que es en las pequeñas empresas donde se dan unas condiciones más favorables para el desarrollo de un comportamiento emprendedor.

Las investigaciones llevan a cabo, sobre todo, análisis transversales cuyo objetivo es conocer el fenómeno en grupos de empresas del mismo sector o de sectores diversos; sin embargo, unas pocas publicaciones presentan estudios longitudinales realizados a partir de la observación del proceso de generación de nuevos proyectos y su desarrollo durante un período de tiempo.

Las metodologías utilizadas son, en la misma proporción, cualitativas y cuantitativas, y los métodos de recogida de información son entrevistas en profundidad, la observación o cuestionarios administrados a directivos.

Los estudios longitudinales utilizan fundamentalmente métodos cualitativos, tales como el análisis de casos y la *grounded theory*, buscan establecer los mapas conceptuales del fenómeno y se preguntan acerca del proceso. En cambio, los estudios transversales tienen como objetivo establecer un patrón de empresas emprendedoras y prefieren las metodologías cuantitativas, como la recogida de datos de grandes



muestras de empresas a través de encuestas, y su tratamiento con modelos estadísticos multivariantes avanzados.

## Conclusiones relativas al estudio empírico

Los debates identificados en la revisión de la literatura han permitido plantear la metodología de investigación de la tesis. Se ha querido, por un lado, contrastar, en una muestra de empresas españolas, algunas de las conclusiones a las que han llegado otros investigadores del campo del *corporate entrepreneurship* y, por otro, contribuir a una de las líneas de investigación referidas en la literatura.

Este tesis se construye alrededor de una pregunta general: ¿Existe alguna relación entre el *corporate entrepreneurship* y los resultados empresariales?

El concepto de *corporate entrepreneurship* se medirá a partir de dos constructos diferentes: la Orientación Emprendedora y las Prácticas Emprendedoras.

La investigación se estructura en tres grandes preguntas, las dos primeras descriptivas y la tercera predictiva:

¿Existe una tipología de empresas de la muestra según su nivel de *corporate entrepreneurship*?

¿Son diferentes los resultados empresariales en las distintas tipologías de empresas?

¿Cuál es la influencia de las Prácticas Emprendedoras en la relación entre la Orientación Emprendedora y los resultados empresariales?

Las dos primeras preguntas persiguen un objetivo descriptivo: pretenden describir las dimensiones emprendedoras de una muestra de empresas españolas; la tercera pregunta tiene un objetivo exploratorio, pues intenta descubrir los factores que influyen en la Orientación Emprendedora e inferir de ellos el impacto final del *corporate entrepreneurship* en los resultados empresariales.

La unidad de análisis de esta investigación es la empresa, y el universo elegido está formado por las empresas industriales españolas con una facturación superior a 6 millones de euros. El universo está constituido por 2.279 empresas; para recoger la información se ha enviado por correo un cuestionario a los directores generales. El número total de respuestas obtenidas ha sido de 254, que representan una tasa de respuesta total del 11,14%, porcentaje similar o superior al de otras investigaciones.

Los resultados obtenidos han sido los siguientes:

## Tipología de empresas según su nivel de *corporate entrepreneurship*

Las investigaciones revisadas se centraban, fundamentalmente, en analizar las relaciones de dependencia existentes entre los distintos constructos que proponían los modelos de *corporate entrepreneurship*.

Pocos estudios han buscado una tipología de empresas atendiendo a sus niveles de *corporate entrepreneurship*. Los autores distinguían, en general, entre empresas con un alto o un bajo nivel de Orientación Emprendedora. Sin embargo, Lumpkin y Dess (1996) afirmaban que no existe una única manera de ser una “empresa emprendedora”. Es decir, puede darse el caso de empresas con altos niveles de alguna o algunas de las dimensiones del constructo Orientación Emprendedora y bajos niveles en las otras.

En esta tesis se ha buscado una tipología, identificando perfiles o maneras diferentes de abordar la orientación de la empresa hacia la búsqueda de nuevas oportunidades, el desarrollo de nuevos negocios y la renovación empresarial.

La inclusión de dos constructos diferentes –Orientación Emprendedora y Prácticas Emprendedoras– para medir el *corporate entrepreneurship* y el uso de dos técnicas multivariantes diferentes –el análisis en componentes principales y el análisis de clúster– han permitido identificar cinco factores subyacentes (innovación, proactividad, prácticas internas, prácticas externas y proceso) y cuatro grupos homogéneos bien diferenciados de empresas.

### Estructura factorial de los constructos Orientación Emprendedora y Prácticas Emprendedoras

1. La Orientación Emprendedora es un constructo que queda explicado en un 65,77 % por tres factores: innovación, proactividad y riesgo. La innovación indica la capacidad de la empresa para introducir nuevos productos, servicios y líneas de negocio, o cambios sustanciales en los mismos; la proactividad refleja la capacidad para aprovechar las oportunidades de mercado, y el riesgo indica la propensión de la empresa a tomar decisiones arriesgadas. Estos resultados son similares a los que se han encontrado en la revisión de la literatura.

Sin embargo la estructura factorial obtenida no es tan clara como la de investigaciones similares: por un lado, no se ha podido identificar el factor agresividad competitiva que aparece como un factor claramente diferenciado por diversos autores. Además, el factor riesgo está formado por una única variable<sup>51</sup>; en cambio el factor innovación incluye una pregunta que está relacionada con el concepto de riesgo<sup>52</sup>. Estos resultados son, no obstante, similares a los obtenidos por Lumpkin y Dess (2001),

---

<sup>51</sup> Nuestra empresa sólo ha introducido en el mercado nuevos productos o servicios cuando se tenía la seguridad de que iban a tener éxito.

<sup>52</sup> Nuestra empresa ha estado dispuesta a iniciar proyectos de alto riesgo, ya sea buscando una alta rentabilidad o un buen posicionamiento en el mercado.

quienes, al efectuar un análisis factorial de 11 preguntas relacionadas con Orientación Emprendedora, no identifican el factor riesgo de la misma forma que había aparecido anteriormente en la literatura.

2. Las Prácticas Emprendedoras incluyen un conjunto de actividades que las empresas llevan a cabo para acelerar sus procesos de innovación. Este constructo queda explicado en un 63,31 % por tres factores: prácticas internas, prácticas externas y proceso. Las prácticas internas hacen referencia a políticas de recursos humanos que buscan incentivar el comportamiento intraemprendedor de los empleados y a iniciativas internas cuyo objetivo es generar nuevas ideas. Las prácticas externas abarcan actividades relacionadas con la búsqueda de alianzas externas con pequeñas empresas emprendedoras, centros de investigación y fondos de capital riesgo. Finalmente, el proceso se refiere al establecimiento de procesos estructurados y a la creación de unidades internas para el desarrollo de nuevos proyectos.

### Cuatro tipologías de empresas

A partir de un análisis de clúster en el que los factores de clasificación han sido los constructos, Orientación Emprendedora y Prácticas Emprendedoras, se han obtenido cuatro tipologías de empresas bien diferenciadas.

En primer lugar, cabe afirmar que la muestra de empresas analizada está formada por un 69,5% de empresas que realizan actividades de *corporate entrepreneurship* y un 30,5% de empresas que no.

A las que no tienen actividades emprendedoras se las ha bautizado como *seguidoras*, porque no innovan, sino que siguen las estrategias de las competidoras y no se preocupan por crear condiciones apropiadas a la búsqueda de oportunidades.

Sin embargo, la gran mayoría de las empresas de la muestra desarrollan actividades emprendedoras. El estudio revela, en este sentido, que existen tres aproximaciones diferentes al *corporate entrepreneurship* por parte de las empresas españolas. De todas las que tienen actividades emprendedoras, un 33,1% de empresas han combinado estrategias internas y externas para desarrollar nuevos proyectos, así como la creación de un proceso estructurado; esta estrategia les ha proporcionado altos niveles de innovación que les han permitido ir por delante de sus competidoras: son las *emprendedoras internas y externas*.

Un 58,6% (las más numerosas) han apostado por desarrollar fundamentalmente las capacidades internas de la organización para buscar nuevas oportunidades. Esta estrategia les ha permitido lograr buenos niveles de innovación y adelantarse, en muchos casos, a sus competidoras. Han sido bautizadas con el nombre de *intraemprendedoras* y se preocupan fundamentalmente por crear procesos para buscar nuevas ideas y por desarrollar y estimular las competencias emprendedoras de sus empleados, mediante políticas de formación e incentivos.

Sólo un 8,3% de las empresas han decidido externalizar sus capacidades emprendedoras, buscando alianzas con pequeños emprendedores independientes y con centros de investigación. A pesar de que consiguen buenos niveles de innovación, aunque menores que los otros dos grupos, van casi siempre por detrás de la competencia. Son las *emprendedoras externas*.

Estos tres grupos de empresas (emprendedoras internas y externas, intraemprendedoras y emprendedoras externas) presentan actividades de *corporate entrepreneurship* y muestran cómo las empresas españolas siguen aproximaciones diferentes para la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento.

Las cuatro tipologías de empresas son diferentes, en cuanto al tamaño (las seguidoras son las más pequeñas, mientras que las emprendedoras internas y externas son las más grandes), la estrategia competitiva genérica (las seguidoras son las únicas que no apuestan por una estrategia de diferenciación) y en la percepción que tienen del entorno (tanto las emprendedoras internas y externas, como las intraemprendedoras y las emprendedoras externas, consideran que el entorno ofrece oportunidades de crecimiento).

Estos resultados confirman las propuestas de Schollhammer (1982) y de Lumpkin y Dess (1996) cuando afirman que en las empresas se observan diferentes comportamientos emprendedores y contradicen los trabajos de autores como Covin y Slevin (1989), quienes proponen que las empresas emprendedoras son únicamente las que presentan altos niveles de proactividad, innovación y asunción de riesgos al mismo tiempo.

### Diferencias en los resultados empresariales de las distintas tipologías

El segundo grupo de hipótesis que esta tesis pretendía contrastar era si las empresas con altos niveles de *corporate entrepreneurship* tenían mejores resultados. Las investigaciones revisadas confirmaban la existencia de una relación positiva entre la Orientación Emprendedora y los resultados.

En primer lugar se ha buscado si las cuatro tipologías de empresas presentaban diferencias en la percepción que tienen respecto a ocho variables de resultados, tres variables de crecimiento (de ventas, beneficio y cuota de mercado), una variable de rentabilidad, dos variables que miden específicamente el desempeño emprendedor (lanzamiento de nuevos productos y servicios, y desarrollo de nuevos proyectos) y una última variable de resultados globales.

La comparación de las distribuciones de frecuencias de cada una de estas variables de resultado en las tipologías de empresas ha permitido concluir que las empresas con actividades de *corporate entrepreneurship* presentan mejores resultados que las que no tienen actividades emprendedoras. Más concretamente, entre las que realizan actividades de *corporate entrepreneurship*, son las emprendedoras internas y externas las que están más satisfechas con sus resultados, seguidas de las intraemprendedoras y de las emprendedoras externas. Las diferencias entre los tres grupos son, sin embargo, muy pequeñas.

Las empresas seguidoras son las que perciben que sus resultados son peores.

La conclusión obtenida es que puede confirmarse una relación entre el *corporate entrepreneurship* y los resultados, aunque no puede establecerse de una manera muy clara cuál de las tres estrategias proporciona un mejor desempeño empresarial.

Además, el análisis obtenido de la comparación de las distribuciones de frecuencias es un método descriptivo que no permite inferir la influencia real del *corporate entrepreneurship*.

El tercer conjunto de conclusiones completará las obtenidas en este apartado.

### **Influencia de la Orientación Emprendedora y las Prácticas Emprendedoras en los resultados**

El último grupo de conclusiones hace referencia a la capacidad que tiene el *corporate entrepreneurship* para predecir los resultados empresariales. Para ello, se han realizado análisis de regresión múltiple entre los cinco factores de Orientación Emprendedora y Prácticas Emprendedoras y los ocho indicadores de resultados.

Los factores de Orientación Emprendedora (la innovación y la proactividad) explican en promedio el 12% de los resultados. En el caso de las Prácticas Emprendedoras (prácticas internas, prácticas externas y proceso), el porcentaje es de 7,8%.

En ambos casos, los resultados menos significativos se observan en la influencia del *corporate entrepreneurship* en las variables rentabilidad y crecimiento del beneficio.

Estos resultados son consistentes con los de investigaciones parecidas .

Se ha comprobado que la innovación y las prácticas internas son los factores que más influyen en todos los indicadores de resultados, excepto en el aumento de beneficio. En este último caso, es la proactividad el factor que tiene un mayor peso. Las prácticas externas tienen, en general, una incidencia baja en los resultados, excepto en los que miden el lanzamiento de nuevos productos y el desarrollo de nuevos proyectos. El establecimiento de un proceso por sí sólo influye poco en los resultados, aunque su fuerte correlación con las prácticas internas hace que sea considerado un factor importante

La estrategia de *corporate entrepreneurship* que parece más adecuada es la que combina prácticas internas de desarrollo de las competencias organizativas intraemprendedoras y procesos bien establecidos, con prácticas externas de búsqueda de nuevas oportunidades mediante alianzas estratégicas.

Por último, se pretendía comprobar si existe una influencia combinada entre los dos constructos que integran el *corporate entrepreneurship* y los resultados, es decir, si la acción conjunta de la Orientación Emprendedora y las Prácticas Emprendedoras tiene un efecto mayor en los resultados.

Los modelos descritos en el apartado 2.1.4 anticipaban que los investigadores buscaban variables de entorno e internas que pudieran aumentar la relación entre la Orientación

Emprendedora y los resultados. La inclusión del constructo Prácticas Emprendedoras en esta investigación tenía este mismo objetivo, y el resultado obtenido es que las Prácticas Emprendedoras tienen un efecto indirecto en los resultados a través de la Orientación Emprendedora.

El análisis de regresión múltiple entre los dos factores de la Orientación Emprendedora y los tres de las Prácticas Emprendedoras ha puesto de manifiesto lo siguiente:

- Las prácticas internas, reforzadas por la existencia de un proceso, han conseguido altos niveles de Orientación Emprendedora, es decir, han tenido un fuerte impacto tanto en la innovación como en la proactividad.
- Las prácticas externas también han tenido un impacto positivo en la innovación, aunque en menor medida que las internas, y no han tenido efecto en la proactividad.

En este sentido, puede afirmarse que la adopción de Prácticas Emprendedoras (prácticas internas, proceso y, en menor medida, prácticas externas) ha conseguido que la empresa aumentara sus niveles de Orientación Emprendedora (capacidad de innovación y proactividad respecto a los competidores). A su vez, la Orientación Emprendedora ha tenido un impacto positivo en los resultados. Por tanto, las Prácticas Emprendedoras tienen un efecto indirecto en los resultados a través de la Orientación Emprendedora. Es decir, las empresas que implantan Prácticas Emprendedoras consiguen una mayor Orientación Emprendedora, la cual, a su vez, influye positivamente en los resultados. Estos resultados confirman las últimas investigaciones que sitúan la Orientación Emprendedora como un constructo de intermediación entre diferentes conjuntos de variables organizativas y de entorno y variables de resultado.

## Implicaciones

Esta tesis puede tener, en primer lugar, implicaciones para el mundo académico. En efecto, la temática elegida se enmarca en un campo de conocimiento relativamente reciente, pues la mayoría de investigaciones en *corporate entrepreneurship* se han desarrollado en los últimos quince años. La insistencia de autores de referencia en invitar a los investigadores a realizar sus aportaciones a este campo sugiere que es necesario refinar los modelos iniciales, que es lo que, de alguna forma, se ha intentado conseguir en este trabajo.

En efecto, se ha buscado confirmar la existencia de unos factores de Orientación Emprendedora parecidos a los de otras investigaciones. Pero, además, se ha propuesto una nueva forma de medir el *corporate entrepreneurship*, añadiendo un constructo de prácticas concretas. Por otro lado, el hallazgo de una tipología de empresas según su nivel de *corporate entrepreneurship* puede abrir una nueva línea de investigación que permita confirmar la existencia de esta tipología en otras muestras de empresas.

Finalmente, la relación positiva entre el *corporate entrepreneurship* y los resultados que se ha encontrado en la revisión de la literatura ha quedado igualmente confirmada. Asimismo, esta tesis puede contribuir positivamente al debate de la búsqueda de las dimensiones clave en los modelos de relación. En efecto, la introducción de las Prácticas Emprendedoras constituye una novedad al incluir en un único constructo un conjunto de variables que otros investigadores habían tratado separadamente.

También, desde el punto de vista académico, la realización de un trabajo de investigación sobre *corporate entrepreneurship* con una muestra de empresas españolas de diversos sectores y tamaños puede ayudar a extender este campo de conocimiento a entornos geográficos diferentes y contribuir así a las investigaciones que otros autores están realizando en distintos países.

Además, las conclusiones de esta tesis pueden tener implicaciones para el mundo de las empresas que buscan nuevas estrategias que les permitan mantener una capacidad permanente de innovación. En efecto, los resultados obtenidos podrían servir para recomendar a las empresas españolas la realización de actividades de *corporate entrepreneurship* para intentar mejorar sus resultados empresariales. Por otro lado, esta investigación muestra cómo las empresas que realizan actividades de *corporate entrepreneurship* siguen diferentes niveles y estrategias de adopción, lo que abre un camino para que cada empresa, en función de sus características internas y externas, decida la tipología emprendedora que quiere seguir. Los resultados de esta investigación proporcionan asimismo diversas opciones a las empresas para la implantación de una estrategia de *corporate entrepreneurship*, como el desarrollo de programas internos basados en políticas de recursos humanos que estimulen la capacidad emprendedora de los empleados, el establecimiento de procesos específicos para la búsqueda y el desarrollo de nuevas ideas o el fomento de alianzas estratégicas con emprendedores independientes, centros de investigación y fondos de capital riesgo.

## Limitaciones y futuras investigaciones

Este trabajo no está exento de algunas limitaciones, que futuras investigaciones deberán intentar resolver.

En primer lugar, a pesar de que la inclusión del constructo Prácticas Emprendedoras ha permitido extraer unas conclusiones importantes, tanto desde el punto de vista académico como empresarial, el bajo nivel de los coeficientes de determinación obtenidos hace pensar que existen otras dimensiones importantes que no se han tenido en cuenta. En las próximas investigaciones, se deberá añadir un mayor número de variables a las trece iniciales que contiene el cuestionario. De esta forma, se logrará aumentar los coeficientes de determinación, y, sobre todo, identificar un mayor número de dimensiones clave para la consecución de niveles más altos de Orientación Emprendedora, y, por tanto, un abanico mayor de estrategias posibles para las empresas.

En segundo lugar, en esta tesis se ha utilizado el análisis de regresión múltiple para analizar los efectos del *corporate entrepreneurship* en los resultados empresariales. Aunque se han intentado aislar los efectos de cada variable mediante los coeficientes de correlación parcial, no se ha podido determinar exactamente cuál es la contribución individual de cada una. En el futuro, tendrán que utilizarse los modelos causales de ecuaciones estructurales y análisis de senderos (*path analysis*) para conocer el efecto específico de los dos factores de Orientación Emprendedoras y los tres de Prácticas Emprendedoras en cada una de las variables de resultados.

Una tercera limitación proviene de la muestra seleccionada. A pesar de que el tamaño de la misma puede parecer suficiente, la inclusión únicamente de empresas industriales acaso limita las conclusiones obtenidas. Por otro lado, el reducido número de empresas en cada uno de los sectores industriales no ha permitido realizar análisis de comparación entre distintos sectores. Repetir este mismo estudio con distintas muestras españolas, en sectores específicos, podría proporcionar un mayor conocimiento acerca del comportamiento de las empresas españolas respecto al *corporate entrepreneurship*, saber cuáles son los sectores que presentan niveles más elevados de Orientación Emprendedora y qué tipo de Prácticas Emprendedoras implantan. También sería interesante realizar análisis comparados por zonas geográficas. Estos análisis comparados por sectores y por zonas geográficas permitirían además comprobar la estabilidad de las tipologías obtenidas. En efecto, cabe recordar que el análisis de clústeres es una metodología descriptiva cuyos resultados pueden verse afectados por el tipo de muestra elegido.

En futuros trabajos, se debería investigar la dirección inversa de las relaciones que se han analizado. Ésta es una línea de investigación que sugieren varios autores y que en este trabajo no se ha tenido en cuenta. Más concretamente, en el futuro se podría analizar, a partir de la misma muestra, hasta qué punto las empresas con buenos resultados empresariales presentan altos niveles de *corporate entrepreneurship* y son más proclives a implantar Prácticas Emprendedoras.

Por último, la posibilidad de buscar una escala o índice que midiera la capacidad emprendedora de la empresa y que pudiera construirse a partir de los factores de Orientación Emprendedora y Prácticas Emprendedoras permitiría disponer de una herramienta útil para las empresas que quisieran conocer así cuál es su posición en dicha escala.



## Índice de figuras

1 Jerarquía de la terminología de <i>corporate entrepreneurship</i>	p. 16
2 El modelo de Guth y Ginsberg	p. 22
3 El modelo conceptual de Covin y Slevin	p. 23
4 El modelo conceptual de Lumpkin y Dess	p. 24
5 Diferentes formas de influencias contingenciales entre constructos	p. 25
6 El modelo de Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno	p. 26
7 El modelo de proceso estratégico de Burgelman	p. 28
8 El mapa cultural de Russell	p. 30
9 El mapa estructural de Russell	p. 31
10 El modelo de McFadzean, O'Loughlin y Shaw	p. 32
11 Razones para promover el <i>corporate entrepreneurship</i> en una muestra de empresas norteamericanas	p. 38
12 Razones para promover el <i>corporate venturing</i> en dos muestras de empresas norteamericanas y japonesas	p. 39
13 Modelo de investigación (a)	p. 57
14 Modelo de investigación (b)	p. 57
15 Modelo de investigación (c)	p. 57
16 Modelo de investigación (d)	p. 58
17 Facturación de las empresas de la muestra	p. 68
18 Número de empleados de las empresas de la muestra	p. 68
19 Características del capital de las empresas de la muestra	p. 69
20 Características del capital de las empresas de la muestra	p. 69
21 Gráficos de cajas de las variables de Orientación Emprendedora	p. 74
22 Valores propios de la matriz de correlaciones de las variables de Orientación Emprendedora	p. 77
23 Gráfico de cajas de las variables de Prácticas Emprendedoras	p. 81
24 Valores propios de la matriz de correlaciones de las variables de Prácticas Emprendedoras	p. 84
25 Perfiles de los clústeres	p. 89
26 Distribución de empresas de la muestra según el clúster de pertenencia	p. 90
27 Gráfico de cajas de la variable "facturación" en los cuatro clústeres	p. 94
28 Gráfico de cajas de la variable "número de empleados" en los cuatro clústeres	p. 95

29	Gráfico de cajas de la variable “estrategia de diferenciación” en los cuatro clústeres	p. 96
30	Gráfico de cajas de la variable “oportunidades de crecimiento” en los cuatro clústeres	p. 97
31	Gráfico de cajas de la variable “crecimiento de la demanda” en los cuatro clústeres	p. 98
32	Gráfico de cajas de la variable “impacto de cambios tecnológicos” en los cuatro clústeres.	p. 99
33	Gráfico de cajas de la variable “impacto de los cambios en las características de los consumidores” en los cuatro clústeres	p. 100
34	Gráfico de cajas de variables de tamaño, estrategia y entorno en los cuatro clústeres	p. 101
35	Gráfico de cajas de la variable “crecimiento de las ventas” en los cuatro clústeres	p. 107
36	Gráfico de cajas de la variable “crecimiento de los beneficios” en los cuatro clústeres	p. 108
37	Gráfico de cajas de la variable “aumento de la cuota” en los cuatro clústeres	p. 109
38	Gráfico de cajas de la variable “rentabilidad económica” en los cuatro clústeres	p. 110
39	Gráfico de cajas de la variable “lanzamiento de nuevos productos” en los cuatro clústeres	p. 111
40	Gráfico de cajas de la variable “desarrollo de nuevas líneas de negocio” en los cuatro clústeres	p. 112
41	Gráfico de cajas de la variable “resultados globales” en los cuatro clústeres	p. 113
42	Gráfico de cajas de variables de resultados en los cuatro clústeres	p. 114
43	Modelo de investigación para la influencia del <i>corporate entrepreneurship</i> en los resultados	p. 119
44	Regresión lineal múltiple entre la Orientación Emprendedora y el crecimiento de las ventas	p. 125
45	Regresión lineal múltiple entre la Orientación Emprendedora y el crecimiento del beneficio	p. 126
46	Regresión lineal múltiple entre la Orientación Emprendedora y el aumento de cuota	p. 127
47	Regresión lineal múltiple entre la Orientación Emprendedora y la rentabilidad económica	p. 128
48	Regresión lineal múltiple entre la Orientación Emprendedora y el lanzamiento de nuevos productos o servicios	p. 129
49	Regresión lineal múltiple entre la Orientación Emprendedora y el desarrollo de nuevos negocios	p. 130
50	Regresión lineal múltiple entre la Orientación Emprendedora y los resultados globales	p. 131

51	Regresión lineal múltiple entre las Prácticas Emprendedoras y el crecimiento de las ventas	p. 134
52	Regresión lineal simple entre el proceso y el crecimiento de las ventas	p. 135
53	Regresión lineal múltiple entre las Prácticas Emprendedoras y el crecimiento del beneficio	p. 135
54	Regresión lineal múltiple entre las Prácticas Emprendedoras y el aumento de cuota	p. 136
55	Regresión lineal simple entre las prácticas externas y el proceso y el aumento de cuota	p. 137
56	Regresión lineal múltiple entre las Prácticas Emprendedoras y la rentabilidad económica	p. 137
57	Regresión lineal múltiple entre las Prácticas Emprendedoras y el lanzamiento de nuevos productos	p. 138
58	Regresión lineal múltiple entre las Prácticas Emprendedoras y el desarrollo de nuevos negocios	p. 139
59	Regresión lineal múltiple entre las Prácticas Emprendedoras y el desarrollo de nuevos negocios	p. 140
60	Regresión lineal simple entre el proceso y los resultados globales	p. 140
61	Modelo de investigación (e)	p. 145
62	Regresión lineal múltiple entre las Prácticas Emprendedoras y la innovación	p. 147
63	Regresión lineal múltiple entre las Prácticas Emprendedoras y la proactividad	p. 148
64	Regresión lineal múltiple entre la interacción de las Prácticas Emprendedoras y la innovación	p. 149
65	Regresión lineal múltiple entre la interacción de las Prácticas Emprendedoras y la innovación	p. 150
66	Relaciones entre los factores de Prácticas Emprendedora y Orientación Emprendedora	p. 151
67	Modelo global de relaciones entre Prácticas Emprendedoras, Orientación Emprendedora y resultados	p. 151



## Índice de tablas

1	Una clasificación de las teorías de <i>entrepreneurship</i>	p. 7
2	Términos utilizados para describir las actividades emprendedoras de una empresa	p. 15
3	Clasificación de modelos de análisis del <i>corporate entrepreneurship</i>	p. 21
4	Características de los modelos de análisis del <i>corporate entrepreneurship</i>	p. 34
5	Investigaciones que analizan la relación entre el <i>corporate entrepreneurship</i> y los resultados empresariales	p. 42
6	Investigaciones empíricas sobre la relación entre el entorno y el <i>corporate venturing</i>	p. 46
7	Relación de variables internas identificadas en los modelos de investigación	p. 47
8	Investigaciones empíricas sobre la relación entre las variables internas y el <i>corporate entrepreneurship</i>	p. 49
9	Investigaciones que incluyen algunas prácticas emprendedoras	p. 62
10	Distribución de la muestra según el sector de actividad de la empresa	p. 67
11	Plan de análisis	p. 70
12	Medias y desviaciones típicas de las variable de Orientación Emprendedora	p. 76
13	Matriz de correlaciones entre las variables de Orientación Emprendedora	p. 76
14	Matriz de saturación factorial ( <i>pattern matrix</i> )	p. 78
15	Coeficientes de correlación entre los factores de Orientación Emprendedora	p. 80
16	Medias y desviaciones típicas de las variables de Prácticas Emprendedoras	p. 82
17	Matriz de correlaciones de las variables de Prácticas Emprendedoras	p. 83
18	Matriz de saturaciones factoriales ( <i>pattern matrix</i> )	p. 85
19	Coeficientes de correlación entre los factores de Prácticas Emprendedoras	p. 87
20	Centros finales de cada clúster	p. 88
21	Análisis de la Varianza para el estudio de las diferencias entre los clusters en las variables descriptivas, de entorno y estrategia	p. 91
22	Características comunes de cada clúster	p. 102
23	Análisis de la Varianza para el estudio de las diferencias entre los clusters en las variables de resultados	p. 106
24	Diferencias en los resultados entre los cuatro clústeres	p. 115
25	Parámetros descriptivos de los factores de <i>corporate entrepreneurship</i>	p. 120
26	Coeficientes de correlación lineal entre los factores de <i>corporate entrepreneurship</i>	p. 122
27	Coeficientes de multicolinealidad de los factores de <i>corporate entrepreneurship</i>	p. 123

28	Coeficientes de correlación entre los factores de Orientación Emprendedora y los resultados	p. 124
29	Coeficientes de correlación entre los factores de Prácticas Emprendedoras y los resultados	p. 133
30	Cumplimiento de las hipótesis de investigación	p. 142
31	Coeficientes de multicolinealidad de los factores de <i>corporate entrepreneurship</i>	p. 144

## **Bibliografía**





- Abetti, P. (2004) "Informal corporate entrepreneurship: implications from the failure of the Concorde alloy foundry and the success of the Toshiba laptop". *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 4 (6):529-545
- Ahuja, G.; Lampert, C. (2001) "Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions". *Strategic Management Journal*, 22(6-7):521-543
- Aloulou, W.; Fayolle, A. (2005) "A Conceptual Approach Of Entrepreneurial Orientation Within Small Business Context". *Journal of Enterprising Culture*, 13(1):24-45
- Antoncic, B.(2006) "Impacts Of Diversification And Corporate Entrepreneurship Strategy Making On Growth And Profitability: A Normative Model". *Journal of Enterprising Culture*,14(1):49-63
- Antoncic, B.; Hisrich, R. (2000) "Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States". *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(1):21-41
- Antoncic, B.; Hisrich, R. (2003) "Privatization, Corporate Entrepreneurship, and Performance: Testing a Normative Model". *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(3):197-218
- Antoncic, B.; Hisrich, R. (2004) " Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation". *The Journal of Management Development*, 23(5-6):518-550
- Bahrami; Evans (1987) "Stratocracy in high-technology firms". *California Management Review*, 30(1):51-66
- Barrett, H.; Balloun, J.; Weinsten, A. (2000) "Marketing mix factors as moderators of the corporate entrepreneurship - business performance relationship - a multistage, multivariate analysis". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2):50-62
- Barret, H; Weinstein, A., (1998) "The effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1):57-70
- Barringer, B.; Bluedorn, A. , (1996) "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management". *Strategic Management Journal*, 20:421-444
- Bhardwaj, B.; Momaya, S. (2007) "Corporate Entrepreneurship: Application of Moderator Method". *Singapore Management Review*, 29(1):47-58
- Bieto, E. (2001) "Emprendiendo desde la empresa, elementos del "corporate entrepreneurship". *Iniciativa Emprendedora*, (30):33-43
- Bieto, E (2001) "Corporate Entrepreneurship; de la innovación a la generación de nuevos proyectos en la empresa", en Güell A.; Vila, M. (2001) *El arte de innovar en la empresa* Ed. Del Bronce
- Bieto, E. (2003) "La transformación emprendedora de la empresa". *Iniciativa Emprendedora*. 40:111-123

- Bieto, E., Planellas, M. y Parada, P. (2005). Corporate Entrepreneurship vs. Corporate Parenting: do they fit together for creating value in the corporation?. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1, 445-445.
- Biggadike, R. (1979) "The risky business of corporate diversification". *Harvard Business Review*, 57(3):103-111
- Birkinshaw, J. (1997) "Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives". *Strategic Management Journal*, 18(3):207-229
- Birkinshaw, J. (2003) "The Paradox of Corporate Entrepreneurship". *strategy+business*, 2-13-03:1-10
- Block, Z; MacMillan, I.C. (1985) "Milestones for successful ventures planning". *Harvard Business Review*, sep-oct.:184-196
- Block, Z ; MacMillan, I.C. (1993) *Corporate Venturing: Creating New Business within the Firm*, Boston, Harvard Business School Press
- Block, Z.; Ornati, O. (1987) "Compensating corporate venture managers". *Journal of Business Venturing*, 2(2):41-52
- Block, Z.; Subbanarishma, P.N. (1989) "Corporate Venturing: Practices and performance in the US and Japan" *Working Paper. Center for entrepreneurial studies, Stern School of Business*, New York University
- Bostjan, A.; Hisrich, R. (2001) "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation". *Journal of Business Venturing*, 16(5):495-527
- Brenner, G ; Brenner, R (1988) "Intrapreneurship - Le nouveau nom d'un vieux phénomène". *Rapport de recherche n° 88-07-01, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter*, Montreal, Ecole des Hautes Etudes Commerciales
- Brigham, K.; De Castro, J.; Shepherd, D. (2007) "A Person-Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style and Organizational Demands". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 31(1):29-51
- Burgelman, R. A. (1983a) "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm". *Administrative Science Quarterly*, 28:223-244
- Burgelman, R. A. (1983b) "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a process study". *Management Science*, 29(12):1349-1363.
- Burgelman, R (1984). "Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms". *California Management Review*, 26(3):154-166
- Burgelman, R.; Sayles, L.R. (1986) *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure and Managerial Skills*. New York, The Free Press

- Burgelman, R.; Välikangas, L. (2005) "Managing Internal Corporate Venturing Cycles". *MIT Sloan Management Review*, 46 (4):26-34
- Bygrave, W.; Hofer, C (1991), "Theorizing about entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2):13-22
- Cantillon, R. (1755), *Essai sur la nature du commerce en général*, Londres y París
- Carrier, C. (1997) "Intrapreneurship in small business: an exploratory study". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (1):5-20
- Chalmers, A.(1982) *Qué es esa cosa llamada ciencia?*. Siglo XXI
- Chen, J.; Zhu, Z.; Anquan, W. (2005) "A System Model For Corporate Entrepreneurship". *International Journal of Manpower*, 26 (6):529-545
- Cheney; Devinney; Wimmer (1991) "The impact of new product introductions on the market value of the firms". *Journal of Business*, 64(4):573-610
- Chow, I. (2006) "The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in China". *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 71(3):11-21
- Chung, L.H.; Gibbons, P.T. (1997) "Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital". *Group & Organization Management*, 22(1):10-30
- Collins, O.; Moore, D. (1964) *Enterprising man*, MSU Business Studies
- Collins, O; Moore, D (1970) *The organization makers*, Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall
- Covin, J.; Miles, M. (1999) "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3):47-63
- Covin, J.; Miles, M. (2007) "Strategic Use of Corporate Venturing". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31 (2):183-207
- Covin, J.; Slevin, D. (1989) "Strategic management of small firms in hostile and benign environments". *Strategic Management Journal*, 10:75-87
- Covin, J.; Slevin, D. (1991) "A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1):7-25
- Dean, T.; Meyer G.; DeCastro, J. (1993) "Determinants of new-firm formations in manufacturing industries: industry dynamics, entry barriers, and organizational inertia". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(2):49-60
- Dess, G.; Lumpkin, G.; Mc. Gee, J.,(1999) "Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure and process: suggested research direction". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3):85-102
- Dess, G.; Lumpkin, T. (2005) "The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship". *The Academy of Management Executive*, 19(1):147-156

- Dess, G.; Ireland, D.; Zahra, S.; Floyd, S. (2003) "Emerging issues in corporate entrepreneurship". *Journal of Management*, 29(3):351-378
- Dillman, D.A. (2000) *Mail and Internet Surveys. The Tailored Design Method*, Wiley and Son, 2nd ed.
- Dollinger, M.J. (1999) *Entrepreneurship. Strategies and Resources*, Prentice-Hall
- Dushnitsky, G.; Lenox, M. (2005) "When do firms undertake R&D by investing in new ventures?". *Strategic Management Journal*, 26(10):947-965
- Dushnitsky, G.; Lenox, M. (2006) "When does corporate venture capital investment create firm value?". *Journal of Business Venturing*, 21(6):753-772
- Eisenhardt, K.; Schoonhoven, C. (1990) "Organizational Growth: Linking founding team, strategy, environment and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988". *Administrative Science Quarterly*, 35(3):504-529
- Fast, N. (1979a) "Key managerial factors in new venture departments". *Industrial Marketing Management* 8(3):221-235
- Fast, N. (1979b) "*The rise and fall of corporate new venture divisions*". UMI Research Papers, Ann Arbor, MI
- Fast, N (1981) "Pitfalls of Corporate Venturing". *Research Management*, March:21-24
- Ferreira, J. (2001) "Corporate entrepreneurship: A strategic and structural perspective". *New England Journal of Entrepreneurship*, 4(2):59-71
- Fitzsimmons, J.; Douglas, E.; Antoncic, B.; Hisrich, R. (2005) "Intrapreneurship In Australian Firms". *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 11(1):17-27
- Gartner, W.B. (1989) "Who is an entrepreneur? Is the wrong question". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 13(4):47-68
- Garvin, D.; Levesque, L. (2006) "Meeting The Challenge Of Corporate Entrepreneurship". *Harvard Business Review*, 84(10):102-112
- Gibb, A (1990) "Entrepreneurship and intrapreneurship – exploring the differences", en Donckels R., Miettinen, A. *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*, Avebury, 33-65
- Gimeno, A, Bieto, E.; Parada M.J. (2007) "The effect of Family Values' Transformation on Entrepreneurial Performance: an Exploratory Study". En proceso de "blind review" para el número especial de *Entrepreneurship & Regional Development* sobre "Entrepreneurial Families and Family Firms"
- Glaser, B.; Strauss, A. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing Company, New York

- Gudmundson, D.; Tower, C.B.; Hartman, E.A. (2003) "Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter". *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1):1-17
- Güell, A. (1973) "Hipótesis y variables" en Boudon, R. y Lazearfeld, P. *Metodología de las ciencias sociales*, 46-62, Ed. Laia, Barcelona
- Gupta; Govindajaram (1984) "Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation". *Academy of Management Journal*, 27:25-41
- Guth, W. (1995) "Theory from field research on firm-level entrepreneurship: a normal science overview". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19(3):169-173
- Guth, W.; Ginsberg, A (1990) Guest Editor's Introduction: "Corporate Entrepreneurship". *Strategic Management Journal*, 11:5-15
- Hayton, J. (2005) "Competing in the new economy: the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures". *R & D Management*, 35(2): 137-155
- Hayton, J.; Kelley, D. (2006) "A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship". *Human Resource Management*, 45(3):407-428
- Hisrich, R.D. , Peters, M.; Shepherd, D. (2005) *Entrepreneurship*, Mc. Graw Hill
- Hornsby, J.; Kuratko, D. (2003) "Human resource management in U.S. small businesses: A replication and extension". *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1):73-92
- Hornsby, J.; Naffziger, D.; Kuratko, D.; Montagno, R. (1993) "An interactive model of the corporate entrepreneurship proces". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(2):29-37
- Hornsby, J.; Kuratko, D.; Zahra S. (2002) "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale". *Journal of Business Venturing*, 17(3):253-273
- Howell, J.; Shea, C.; Higgins, C. (2005) "Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior". *Journal of Business Venturing*, 20 (5):641-661
- Hoy, F. (2006) "The Complicating Factor of Life Cycles in Corporate Venturing". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(6):831-836
- Ireland, D.; Kuratko, D.; Morris, M. (2006a) "A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I". *The Journal of Business Strategy*, 27(1):10-17
- Ireland, D.; Kuratko, D.; Morris, M. (2006b) "A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part II". *The Journal of Business Strategy*, 27(2):21-31
- Jennings, D.; Lumpkin, J. (1989) "Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: an empirical integrative analysis". *Journal of Management*, 15(3):485-502.

- Jones, O. (2005) "Manufacturing regeneration through corporate entrepreneurship: Middle managers and organizational innovation". *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (5-6), 491-511
- Jones G.; Butler, J. (1992) "Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective". *Journal of Management*, 18(4):733-749
- Jong, J.; Hartog, D. (2007) "How leaders influence employees' innovative behaviour". *European Journal of Innovation Management*, 10(1):41-64
- Kanter, R. M. (1982) "The middle manager as innovator". *Harvard Business Review*, 60(4):95-106
- Kanter, R.M. (1985) "Supporting innovation and venture development in established companies". *Journal of Business Venturing*, 1:47-60
- Kanter, R. M. (1987) "Driving corporate entrepreneurship", *Management Review* 75(4):14-17
- Kaya, N. (2006) "The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms". *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12):2074-2090
- Kellermanns, F.; Eddleston, K. (2006) "Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(6):809-830
- Knight, F. (1921) *Risk, uncertainty and profit*. Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company, Boston, MA
- Koenig (1989) Intrapreneurship. *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Joffre, P. et Simon, Y., tome 2, 1599-1614
- Kuratko, D. (2006) "A Tribute to 50 Years of Excellence in Entrepreneurship and Small Business". *Journal of Small Business Management*, 44(3):483-492
- Kuratko, D.; Goldsby, M. (2004) "Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship". *Journal of Business Ethics*, 55(1):13-30
- Kuratko, D.; Ireland, D.; Covin, J.; Hornsby J. (2005) "A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(6):699-716
- Kuratko, D; Montagno; R Hornsby, J., (1990) "Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment". *Strategic Management Journal*, 11:49-95
- Kwandhalla, P. (1977) *The design of organizations* New York: Harcourt Brace Jovanovich
- Lakatos, I (1982) *La metodología de los programas de investigación científica*, Alianza Universidad

- Lassen, A.; Gertsen, F.; Riis, J. (2006) "The Nexus of Corporate Entrepreneurship and Radical Innovation". *Creativity & Innovation Management*, 15(4):359-372
- Lengnick-Hall (1992) Innovation and competitive advantage: what we know and what we need to learn. *Journal of Management* 18(2):399-429
- Low, M.B. (2001) "The adolescence of entrepreneurship research: specification of purpose". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(4):17-25
- Low, M.B.; MacMillan, I.C. (1988) "Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges". *Journal of Management*, 14(2):139-161
- Lumpkin, G.; Dess, G. (1996) "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21:135-172
- Lumpkin, G.; Dess, G. (2001) "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle". *Journal of Business Venturing*, 16(5):429-451
- MacMillan, I.C. (1987) "New Business Development: A Challenge for Transformational Leadership". *Human Resource Management* 26,4:439-454
- Mac Millan, I.C., Block, Z.; Subbanarasimha, P.N. (1986) "Corporate venturing: alternatives, obstacles encountered and experience effects". *Journal of Business Venturing* 1(2):177-192
- Mac Millan, I.C.; Day, D.L. (1987) "Corporate ventures into industrial markets: dynamics of aggressive entry". *Journal of Business Venturing* 2:29-39
- Mac Millan, I.C.; George, R. (1985) "Corporate venturing: challenges for senior managers". *Journal of Business Strategy* 5(3):34-43
- Mair, J. (2002) "Entrepreneurial behaviour in a large traditional firm: exploring key drivers". *Research Paper nº 466, June, Research Division, IESE*
- McClelland, D. (1961) *The achieving society*, Princeton, NJ: Van Nostrand
- McFadzean, E.; O'Loughlin, A.; Shaw, E. (2005) "Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link". *European Journal of Innovation Management*, 8(3):350-372
- McGrath, R.G.; Keil T.; Tukiainen, T. (2006) "Extracting Value from Corporate Venturing". *MIT Sloan Management Review*, 48(1):50-56
- Menguzzato, M.; Renau (1991) *Dirección estratégica de la empresa*. Barcelona, Ed. Ariel
- Messeghem, K. (2003) "Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs". *International Small Business Journal*, 21(2):197-212
- Michalski, T. (2006) "Radical innovation through corporate entrepreneurship from a Competence-Based Strategic Management perspective". *International Journal of Management Practice*, 2(1):22-41

- Miles, M.; Covin, J. (2002) "Exploring the Practice of Corporate Venturing: Some Common Forms and Their Organizational Implications". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26(3): 21-40
- Miles, MP.; Paul, C W.; Wilhite, A. (2003) "Modeling corporate entrepreneurship as rent-seeking competition". *Technovation*, 23(5):393-400
- Miller, D. (1983) "The correlates of entrepreneurship in three types of firm". *Management Science*, 29 (7):770-791
- Miller, D., Friesen, P. (1982) "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic management". *Strategic Management Journal*, 3:1-25
- Morris, M.; Allen, J.; Schindehutte, M.; Avila, R. (2006) "Balanced Management Control Systems as a Mechanism for Achieving Corporate Entrepreneurship". *Journal of Managerial Issues*, 18(4):468-494
- Morrow J, Jr. (2002) "Someone old or someone new? The effects of CEO change on corporate entrepreneurship". *New England Journal of Entrepreneurship*, 5(2):21-34
- Naman, J.; Slevin, D. (1993) "Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests". *Strategic Management Journal*, 14:137-153
- Nielson, R, Peters, M.; Hisrich, R. (1985) "Entrepreneurship strategy for internal markets – corporate, nonprofit, and government institution cases". *Strategic Management Journal*, 6(2): 181-189
- O'Rourke, P. (2005) "The role of HRM in promoting Corporate Entrepreneurship". *People Management*, 11(15):46-46
- Pinchot, G. F.III (1985) *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York, Harper&Row
- Pinchot, G.F. III (1999) *Intrapreneuring in Action. A book for business innovation*, Berrett-Koehler, Pu.
- Pinillos, M.J.; Soriano, I. El impacto del espíritu emprendedor en los resultados: una aplicación a las empresas españolas cotizadas, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (3):149-164
- Planellas, M. (1994) *Influència en l'èxit inicial de les noves empreses de les característiques de l'empresari, l'estructura de l'indústria, i l'estratègia empresarial*. Tesis Doctoral de la Universitat Autònoma de Barcelona
- Planellas, M (1996) "Evolución de la investigación sobre la creación de empresas y estado actual del debate sobre los resultados de las nuevas empresas". *Papers ESADE*, num 151
- Porter, M. (1980) *Competitive strategy*. New York, Free Press



- Porter, M (1987) "From competitive advantage to corporate strategy". *Harvard Business Review*, 65(3):43-59
- Prats, MJ.; Roure, J (1987) "El proceso emprendedor en la empresa. Un modelo para su autoevaluación y mejora". *Iniciativa Emprendedora*, 7:59-64
- Quinn, J.B. (1985) "Managing Innovation: Controlled Chaos". *Harvard Business Review*, 63(3): 73-84
- Roberts, E.; Berry, C. (1985) "Entering new businesses: Selecting strategies for success". *Sloan Management Review (pre-1986)*, 26(3):3-17
- Roure, J.; Maidique, M. (1986) "Predictors of success in new technology based ventures", *Journal of Business Venturing*, 5:201-220
- Russell, R. (1999) "Developing a process model of intrapreneurial systems: a cognitive mapping approach". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3):65-84
- Russell, R; Russell, C (1992) "An examination of the effects of organizational norms, organizational structure and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy". *Journal of Management*, 18(4):639-658
- Sambrook, S.; Roberts, C. (2005) "Corporate entrepreneurship and organizational learning: a review of the literature and the development of a conceptual framework". *Strategic Change*, 14 (3):141- 155
- Sandberg, W. (1992) "Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(3):73-90
- Sandberg, W.; Hofer, C. (1987) "Improving new venture performance : the role of strategy, industry structure and the entrepreneur". *Journal of Business Venturing*, 2:5-28
- Say, J.B. (1840) *Cours complet d'économie politique pratique*, en Textes Choisis par Reynaud, P.L., Librairie Dalloz, 1953
- Schafer (1990) "Level of Entrepreneurship and Scanning Source Usage in Very Small Businesses". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(2):19-31
- Schendel, D. (1990) "Introduction To The Special Issue On Corporate Entrepreneurship". *Strategic Management Journal*, 11(5):1-3
- Schendel, D.; Hofer, C. (1979) "Research needs and issues in strategic management". *Strategic Management*, 515-530
- Schildt, H.; Maula, M.; Keil, T. (2005) "Explorative and Exploitative Learning from External Corporate Ventures". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(4):493-515
- Schollhammer, H. (1982) *"Internal Corporate Entrepreneurship"*. in Kent, Sexton & Vesper, Encyclopedia of Entrepreneurship, Prentice-Hall

- Schumpeter, J. (1934) *The theory of economic development*. Transaction Publisher, New Brunswick-London
- Sharma, P.; Chrisman, J. (1999) "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3):11-27
- Shaw, E.; O'Loughlin, A.; McFadzean, E. (2005) "Corporate entrepreneurship and innovation part 2: a role- and process-based approach". *European Journal of Innovation Management*, 8 (4):393-408
- Shrader, R.; Simon, M. (1997) "Corporate versus independent new ventures: resource, strategy and performance differences". *Journal of Business Venturing*, 12:47-66
- Spann, M.; Adams, M.; Wortman, M. (1988) "Entrepreneurship: definitions, dimensions, and dilemmas". *Proceedings of the US Association for Small Business and Entrepreneurship*, 147-153
- Srivastava, A.; Lee, H. (2005) "Predicting order and timing of new product moves: the role of top management in corporate entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 20(4):4
- Stevenson, H.; Gumpert, D. (1985) "The heart of entrepreneurship". *Harvard Business Review*, 63(2):85-94
- Stevenson, H.; Jarillo (1990) "A paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management". *Strategic Management Journal*, 11(5):17-27
- Stopford, J.; Baden-Fuller, C. (1994) "Creating corporate entrepreneurship". *Strategic Management Journal*, 15:521-536
- Stuart, R.; Abetti, P. (1987) "Start-up ventures: towards a prediction of initial success". *Journal of Business Venturing*, 2:215-230
- Surís Jordà, J. (1986), *La empresa industrial española ante la innovación tecnológica*, Ed. Hispano Europea
- Sykes, H.B. (1992) "Incentive Compensation for Corporate Venture Personnel". *Journal of Business Venturing*, 7 (4):253-265
- Sykes, H.B. (1986) "The anatomy of a corporate venturing program: factors influencing success". *Journal of Business Venturing*, 1(3):275-293
- Sykes, H.B.; Block, Z. (1989) "Corporate Venturing Obstacles: Sources and Solutions". *Journal of Business Venturing*, 1989, 4(3):159-167
- Taylor, B. (2001) "From corporate governance to corporate entrepreneurship". *Journal of Change Management*, 2(2):128-147

- Teng, B. (2007) "Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage". *The Journal of Management Studies*, 44(1): 119-142
- Thornberry, N. (2003) "Corporate entrepreneurship: Teaching managers to be entrepreneurs". *The Journal of Management Development*, 22(4):329-345
- Timmons, J.A. (1994) *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st century*, 4th edition, Irwin, McGraw Hill
- Timmons, J.A.; Spinelli, S. (2004) *New Venture Creation*, Mc. Graw Hill, Irwin
- Utterback, J.M. (1971) "The process of technological innovation within the firm". *Academy of Management Journal*, 14 (1):75-88 ,
- Uittenbogaard, B.; Broens, L.; Groen, A. (2005) "Towards a Guideline for Design of a Corporate Entrepreneurship Function for Business Development in Medium-Sized Technology-Based Companies". *Creativity & Innovation Management*, 14(3):258-271
- Vanhaverbeke, W.; Peeters, N. (2005) "Embracing Innovation as Strategy: Corporate Venturing, Competence Building and Corporate Strategy Making". *Creativity & Innovation Management*, 14 (3):246-257
- Veciana, J.M. (1996) "Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: venture management" o "corporate entrepreneurship". *Economía Industrial*, 310:79-90
- Veciana, J.M. (1999) "Entrepreneurship as a scientific research programme". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3)
- Ventakraman, N. (1989) "Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement". *Management Science*, 35:423-44
- Verstraete, T (2003) "On the singularity of entrepreneurship as a research domain". en Watkins, D. Arpent, Annual Review of Progress in Entrepreneurship, ed. Efmd:10-65
- Vesper, K.H. (1982) "Expanding entrepreneurship research". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley. MA; Babson College
- Vesper, K.H.; Holmdahl, T. (1973) "How venture management fares in innovative companies". *Research Management*, 16(3):30-32
- Von Hippel, E. (1977) "Successful And Failing Internal Corporate Ventures - An Empirical Analysis". *Industrial Marketing Management*, 6(3):163-174
- Wiklund, J. (1999) "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(1):37-48
- Wiklund, J. y Shepherd, D. (2005) "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach". *Journal of Business Venturing*, 20(1):71-91

- Wright, P.; Kroll, M.; Krug, J.; Pettus, M. (2007) "Influences of top management team incentives on firm risk taking". *Strategic Management Journal*, 28(1):81-90
- Zajac, E, Golden, B; Shortell, S (1991) "New organizational forms for enhancing innovation: the case of internal corporate joint ventures". *Management Science*, 32(2):170-185
- Zahra, S (1991) "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study", *Journal of Business Venturing*, 6:259-285
- Zahra, S. (1993) "Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: a taxonomic approach". *Journal of Business Venturing*, 8:319-340
- Zahra, S. (1996) "Governance, ownership and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industrial technological opportunities". *Academy of Management Journal*, 39,(6): 1713-1735
- Zahra, S.; Covin, J. G. (1995) "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis". *Journal of Business Venturing*, 10(1):43-58
- Zahra, S; Garvis, D. (2000) "International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environment hostility". *Journal of Business Venturing*, 15 (5-6): 469-492
- Zahra, S.; Jennings, D.; Kuratko, D. (1999) "The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(2): 45-65
- Zahra, S., Nielsen, A.; Bogner, W. (1999) "Corporate entrepreneurship, knowledge and competence development". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3):169-189
- Zehir, C.; Eren, S. (2007) "Field Research on Impacts of Some Organizational Factors on Corporate Entrepreneurship and Business Performance in the Turkish Automotive Industry". *Journal of American Academy of Business*, 10 (2):170-176

## **Anexos**

1. Cuestionario sobre la iniciativa emprendedora en la empresa española
2. Cartas de acompañamiento de la encuesta postal
3. Distribuciones de frecuencias de variables de resultados en los distintos clústeres
4. Análisis de regresión múltiple complementarios



## **Anexo 1**

### **Cuestionario sobre la iniciativa emprendedora en la empresa española**







**Centro de Iniciativa Empresarial**

## **CUESTIONARIO SOBRE**

### **LA INICIATIVA EMPRENDEDORA EN LA EMPRESA ESPAÑOLA**

**Gracias por responder a este cuestionario.**

**Una vez cumplimentado, por favor envíelo en el sobre que se adjunta**

Confidencialidad. Todas las respuestas de este cuestionario serán tratadas de forma estrictamente confidencial. Se ha incorporado un código para poder realizar un seguimiento del envío de los cuestionarios. Los investigadores no tienen acceso a este código, por lo que los cuestionarios se tabulan de forma totalmente anónima. Los resultados de esta investigación son igualmente analizados de forma agregada, siendo por tanto imposible la identificación posterior de las empresas individuales.

Con todo, si Vd. nos lo indica, podemos remitirle los resultados de la investigación, y la posición de la empresa respecto a la media total. En este caso, señale a continuación sus datos y la dirección a la que le debemos enviar los resultados de la investigación.

## INICIATIVA EMPRENDEDORA

En esta parte del cuestionario nos interesa conocer su percepción respecto a determinados aspectos relacionados con la iniciativa emprendedora de su empresa.

Por favor, marque con una X la casilla que corresponda a su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones de la columna siguiente:

1: totalmente en  
desacuerdo  
7: totalmente de  
acuerdo

<b>Durante los tres últimos años,</b>							
1	nuestra empresa ha introducido un gran número de nuevas líneas de productos o servicios	1	2	3	4	5	6 7
2	los cambios en las líneas de productos o servicios han sido bastante radicales	1	2	3	4	5	6 7
3	nuestra empresa ha estado dispuesta a iniciar proyectos de alto riesgo, ya sea buscando una alta rentabilidad o un buen posicionamiento en el mercado	1	2	3	4	5	6 7
4	nuestra empresa sólo ha introducido en el mercado nuevos productos o servicios, cuando se tenía la seguridad de que iban a tener éxito	1	2	3	4	5	6 7
5	nuestra empresa se ha caracterizado por un fuerte compromiso con el I+D, y la innovación tecnológica	1	2	3	4	5	6 7
6	las decisiones orientadas a aprovechar las oportunidades del entorno han sido muy habituales en nuestra empresa	1	2	3	4	5	6 7
<b>En relación con sus competidores,</b>							
7	nuestra empresa es, con frecuencia, la primera en introducir nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5	6 7
8	por lo general, la empresa sigue las estrategias de los competidores respecto al lanzamiento de nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5	6 7

A continuación, quisiéramos conocer hasta qué punto, en los tres últimos años, su empresa ha puesto el énfasis en cada una de las siguientes prácticas:

Marque con una X la respuesta adecuada en la siguiente tabla

1: poco énfasis  
7: mucho énfasis

9	Fomentar el espíritu emprendedor de los empleados	1	2	3	4	5	6 7
10	Pedir a los empleados ideas para nuevos productos y procesos	1	2	3	4	5	6 7
11	Organizar concursos de nuevas ideas	1	2	3	4	5	6 7
12	Recompensar la creatividad y la iniciativa de los empleados	1	2	3	4	5	6 7
13	Recoger ideas de los clientes para nuevos productos y servicios	1	2	3	4	5	6 7
14	Formar a los empleados en técnicas de creatividad, innovación y desarrollo de nuevos negocios	1	2	3	4	5	6 7
15	Formar a los directivos en técnicas de creatividad, innovación y desarrollo de nuevos negocios	1	2	3	4	5	6 7
16	Estructurar un proceso de desarrollo de nuevos proyectos dentro de la empresa	1	2	3	4	5	6 7
17	Crear una unidad o departamento para el desarrollo de nuevos productos y proyectos	1	2	3	4	5	6 7
18	Colaborar con universidades y centros tecnológicos y de investigación para el lanzamiento de nuevos productos y el desarrollo de nuevos proyectos	1	2	3	4	5	6 7
19	Crear un presupuesto específico o un fondo de capital riesgo interno destinado a financiar nuevos proyectos	1	2	3	4	5	6 7
20	Colaborar con un fondo de capital riesgo externo para financiar nuevos proyectos	1	2	3	4	5	6 7
21	Establecer alianzas estratégicas con compañías innovadoras pequeñas	1	2	3	4	5	6 7

## ESTRATEGIA CORPORATIVA

En esta parte del cuestionario nos interesa conocer algunos aspectos relacionados con la estrategia de su compañía

22. El crecimiento es el objetivo que guía la estrategia de la compañía

Sí

No → vaya a la pregunta 24

23. Nuestra empresa ha priorizado en los últimos tres años un crecimiento

(marque con una X las casillas que correspondan; puede marcar más de una casilla)

- ☐ a través del mercado doméstico
- ☐ a través de los mercados internacionales
- ☐ a través del desarrollo de nuevos productos
- ☐ a través de la entrada en nuevos negocios

En los últimos 3 años, nuestra empresa

1: totalmente en desacuerdo

7: totalmente de acuerdo

24	ha perseguido una estrategia basada en el control de los costes	1	2	3	4	5	6	7
25	ha perseguido una estrategia de diferenciación sustentada por intensos esfuerzos de marketing y por la construcción de una marca fuerte	1	2	3	4	5	6	7
26	ha llevado a cabo una política de alianzas estratégicas con otras compañías	1	2	3	4	5	6	7
27	ha llevado a cabo una política de adquisiciones o fusiones	1	2	3	4	5	6	7
28	ha priorizado un crecimiento basado en el desarrollo de las propias capacidades internas	1	2	3	4	5	6	7

29. En nuestra empresa

1: totalmente de acuerdo con la afirmación de la izquierda

7: totalmente de acuerdo con la afirmación de la derecha

El centro corporativo indica claramente a las unidades estratégicas en qué nuevos mercados entrar y qué nuevos productos o servicios desarrollar.	1	2	3	4	5	6	7	Las unidades estratégicas buscan y proponen al centro corporativo nuevas oportunidades, ya sea de productos o mercados
---	---	---	---	---	---	---	---	--

## ENTORNO

A continuación le pedimos cuál es su opinión respecto a las características del entorno en que opera su empresa.

Por favor marque con una X la casilla que corresponda a su grado de acuerdo con cada una de las afirmaciones de la columna siguiente

1: totalmente en desacuerdo

7: totalmente de acuerdo

En nuestro sector,

30	los productos o servicios quedan obsoletos muy rápidamente	1	2	3	4	5	6	7
31	existen muchas oportunidades para crecer	1	2	3	4	5	6	7
32	la demanda de nuevos productos por parte del mercado está creciendo	1	2	3	4	5	6	7

De la misma forma, quisiéramos conocer su opinión respecto al impacto de los cambios del entorno en la empresa.

Por favor marque con una X la casilla que corresponda

1: Los últimos cambios producidos han tenido un impacto muy negativo en la empresa

7: Los últimos cambios producidos han tenido un impacto muy positivo en la empresa

33	Cambios tecnológicos	1	2	3	4	5	6	7
34	Cambios en las características de los consumidores	1	2	3	4	5	6	7
35	Cambios en la normativa gubernamental	1	2	3	4	5	6	7
36	Cambios por la entrada de nuevos competidores	1	2	3	4	5	6	7

## RESULTADOS

En comparación a la media del sector, ¿cómo calificaría los resultados de su empresa a lo largo de los tres últimos años, en los siguientes indicadores?  
Marque con una X la respuesta adecuada en la siguiente tabla

		1: muy por debajo de la media del sector 7: muy por encima de la media del sector						
37	Crecimiento de las ventas	1	2	3	4	5	6	7
38	Crecimiento del beneficio	1	2	3	4	5	6	7
39	Aumento de la cuota de mercado	1	2	3	4	5	6	7
40	Rentabilidad económica (ratio beneficio / total activos)	1	2	3	4	5	6	7
41	Lanzamiento de nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5	6	7
42	Desarrollo de nuevas líneas de negocio	1	2	3	4	5	6	7
43	Resultados globales	1	2	3	4	5	6	7

## DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

44. Indique por favor cuál es el principal sector de actividad de su empresa (puede marcar hasta un máximo de dos opciones):

- |  |  |  |
|--|--|--|
| 1. Industria de productos alimenticios y bebidas               | 10. Industria farmacéutica   | 17. Fabricación de maquinaria y material eléctrico   |
| 2. Fabricación de textiles y productos textiles                | 11. Industria de transformación del caucho y materias plásticas  | 18. Fabricación de material electrónico, equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones |
| 3. Industria de la confección y de la peletería                | 12. Industria de otros productos minerales no metálicos (vidrio, cerámica, azulejos, ladrillos, cemento, piedra,...) | 19. Fabricación de equipo e instrumentos médico-quirúrgicos, de precisión óptica y relojería     |
| 4. Industria del cuero y calzado                               | 13. Fabricación de metales   | 20. Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques                                |
| 5. Industria de la madera y corcho                             | 14. Fabricación de productos metálicos   | 21. Fabricación de otro material de transporte   |
| 6. Industria del mueble  | 15. Fabricación de maquinaria y equipo mecánico  | 22. Otras industrias manufactureras:   |
| 7. Industria del papel   | 16. Fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos  |  |
| 8. Edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados |  |  |
| 9. Industria química   |  |  |

45. ¿Cuál es el año de fundación de su empresa?: \_\_\_\_\_

46. ¿Cuál ha sido en el año 2004 la facturación total en millones de euros?

- ☐ Menos de 10 Millones €
- ☐ Entre 10 y 49 Millones €
- ☐ Entre 50 y 99 Millones €
- ☐ Entre 100 y 249 Millones €
- ☐ Igual o Más de 250 Millones €

47. ¿Cuál es el número actual de empleados que componen la plantilla de la compañía?

- ☐ Menos de 50
- ☐ Entre 50 y 99
- ☐ Entre 100 y 249
- ☐ Entre 250 y 999
- ☐ Más de 1000

48. ¿Cómo caracterizaría a su empresa?

- ☐ Empresa de capital mayoritariamente nacional
- ☐ Empresa perteneciente a un grupo cuya central está en España
- ☐ Empresa perteneciente a un grupo cuya central está fuera de España

### **DATOS GENERALES DE LA PERSONA QUE RESPONDE ESTE CUESTIONARIO**

A efectos de tratamiento estadístico del conjunto de datos, necesitamos información general y anónima de la persona que ha respondido este cuestionario:

49. Posición en la compañía (puede escoger varias respuestas)

- ☐ Presidente
- ☐ Consejero Delegado
- ☐ Director general
- ☐ Directivo
- ☐ Otro

50. Antigüedad en la empresa (años) \_\_\_\_\_

51. Tiempo en el puesto actual (años) \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

**Envíe por favor el cuestionario en el sobre que se adjunta**

Si tiene cualquier consulta, no dude en contactarnos.

ESADE - Eugenia Bieto,  
Directora del Centro de Iniciativa Empresarial  
Av. Pedralbes, 60-62, 08034 Barcelona  
Tel 93.280.61.62 Fax 93.204.81.05  
eugenia.bieto@esade.edu



## **Anexo 2**

### **Cartas de acompañamiento al cuestionario**





Distinguido Sr/Sra.

Solicitamos su colaboración en el Proyecto de Investigación sobre

### **La Iniciativa Emprendedora de la Empresa Española**

que realiza el Centro de Iniciativa Empresarial de ESADE. Este estudio forma parte de un proyecto cuyo objetivo es conocer de qué manera las empresas que compiten en sectores complejos pueden mejorar sus capacidades internas de iniciativa e innovación, estimulando el espíritu emprendedor de los empleados. Éste es el primer estudio de estas características que se realiza en España.

Su empresa ha sido seleccionada a partir de una base de datos pública, e incluida en el estudio. Le agradeceremos que conteste las preguntas del cuestionario, y, una vez cumplimentado, lo envíe en el sobre adjunto. Contestar esta encuesta no le llevará más de media hora y, en cambio, sus opiniones en el campo de la Iniciativa Emprendedora y la Innovación Empresarial serán de especial relevancia para nuestro estudio.

Los resultados que se obtengan nos ayudarán a entender cuáles son los aspectos que permiten afirmar que una empresa es emprendedora y cómo se puede fomentar la iniciativa de los empleados. Además, el estudio analizará hasta qué punto una orientación estratégica emprendedora influye en la mejora de la posición competitiva.

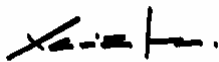
El proyecto está específicamente diseñado para asegurar la confidencialidad. El código que consta en la encuesta se utiliza para verificar la recepción del mismo. Los cuestionarios se tabulan de forma totalmente anónima. Además, los resultados de esta investigación son analizados de forma agregada, siendo por tanto imposible la identificación posterior de las empresas individuales.

Con todo, si Vd. nos lo indica, podemos remitirle los resultados de la investigación, y la posición de su empresa respecto a la media total.

Si desea usted realizar alguna pregunta o comentario, estaremos encantados de atenderle personalmente en el teléfono 93.495.20.82 o a través del correo electrónico [eugenia.bieto@esade.edu](mailto:eugenia.bieto@esade.edu).

Agradecemos muy sinceramente su colaboración en este proyecto.

Atentamente,



Xavier Mendoza Mayordomo  
Decano  
ESADE Business School



Eugenia Bieto Caubet  
Directora  
Centro de Iniciativa Empresarial

Barcelona, septiembre 2005

Distinguido Sr/Sra. (nombre)

Hace aproximadamente dos meses le remitimos un cuestionario sobre

**La Iniciativa Emprendedora de la Empresa Española**

que realiza el Centro de Iniciativa Empresarial de ESADE. Este estudio forma parte de un proyecto cuyo objetivo es conocer de qué manera las empresas que compiten en sectores complejos pueden mejorar sus capacidades internas de iniciativa e innovación, estimulando el espíritu emprendedor de los empleados.

Las respuestas que hemos obtenido hasta el momento incluyen una variedad de situaciones empresariales relativas a la forma cómo las empresas implementan una cultura emprendedora. Los resultados que estamos obteniendo de momento, nos animan a pensar que, cuando el estudio esté finalizado, podremos elaborar unas conclusiones que serán de utilidad para empresas como la suya. Volvemos a mandarle el cuestionario, con la esperanza de que pueda dedicarle un tiempo para contestarlo y remitírnoslo. Dada la relevancia de la empresa que usted dirige en su sector, es importante para la investigación el poder contar con su respuesta, para conseguir unos resultados suficientemente representativos.

Como ya le indicábamos en nuestra anterior carta, el proyecto está específicamente diseñado para asegurar la confidencialidad. El código que consta en la encuesta se utiliza para verificar la recepción del mismo. Los cuestionarios se tabulan de forma totalmente anónima. Además, los resultados de esta investigación son analizados de forma agregada, siendo por tanto imposible la identificación posterior de las empresas individuales.

Con todo, si Vd. nos lo indica, podemos remitirle los resultados de la investigación, y la posición de su empresa respecto a la media total.

Si desea usted realizar alguna pregunta o comentario, estaremos encantados de atenderle personalmente en el teléfono 93.495.20.82 o a través del correo electrónico [eugenia.bieto@esade.edu](mailto:eugenia.bieto@esade.edu).

Agradecemos nuevamente su atención, y su colaboración en este proyecto.

Atentamente

Barcelona, noviembre 2005

Xavier Mendoza  
Decano  
ESADE Business School

Eugenia Bieto  
Directora del Centro de Iniciativa Empresarial de ESADE  
Av. Pedralbes, 60-62  
08034 Barcelona  
93.495.20.82  
[eugenia.bieto@esade.edu](mailto:eugenia.bieto@esade.edu)

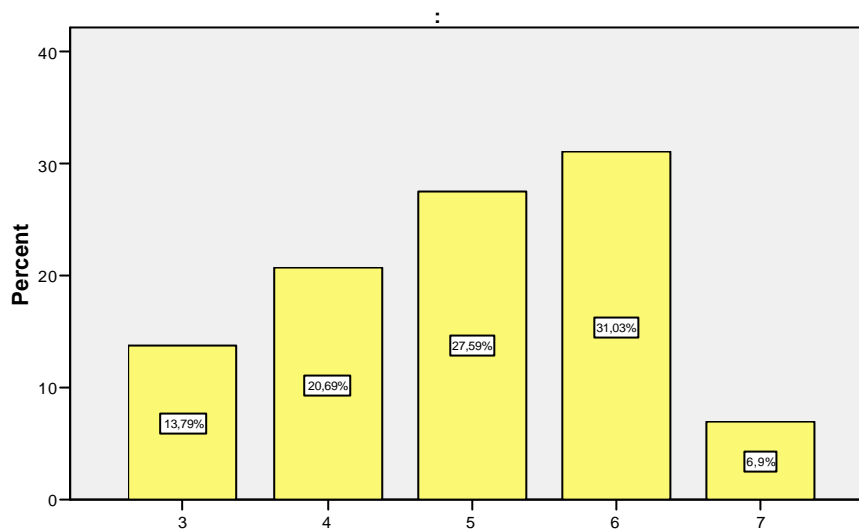
## **Anexo 3**

**Distribuciones de frecuencias de variables de resultados en los distintos clústeres**

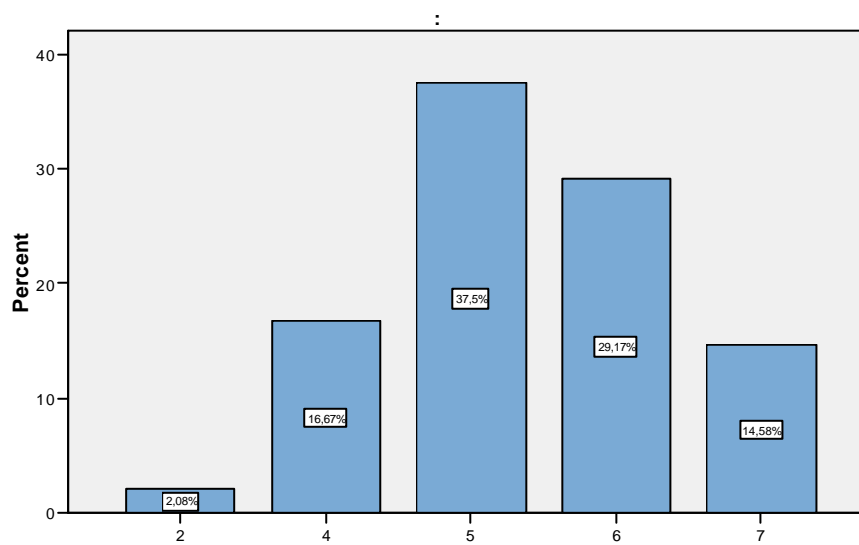


a) Crecimiento de las ventas

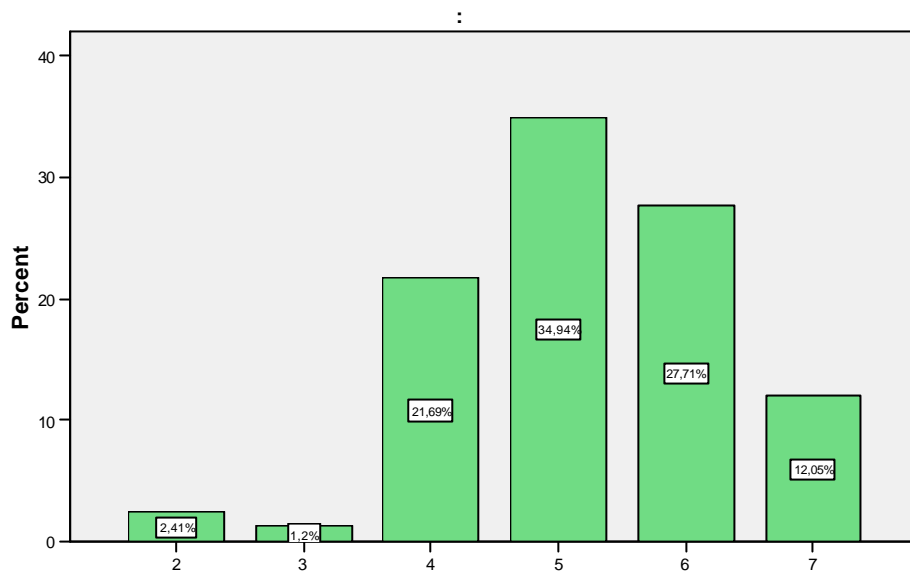
**EMPRENDEDORAS EXTERNAS**



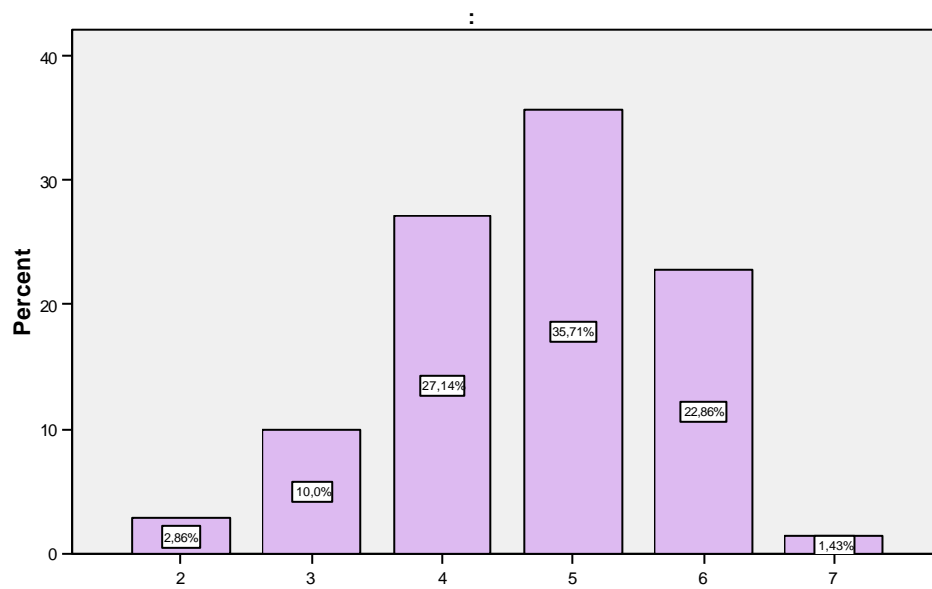
**LAS MÁS EMPRENDEDORAS**



### INTRAEMPRENDEDORAS

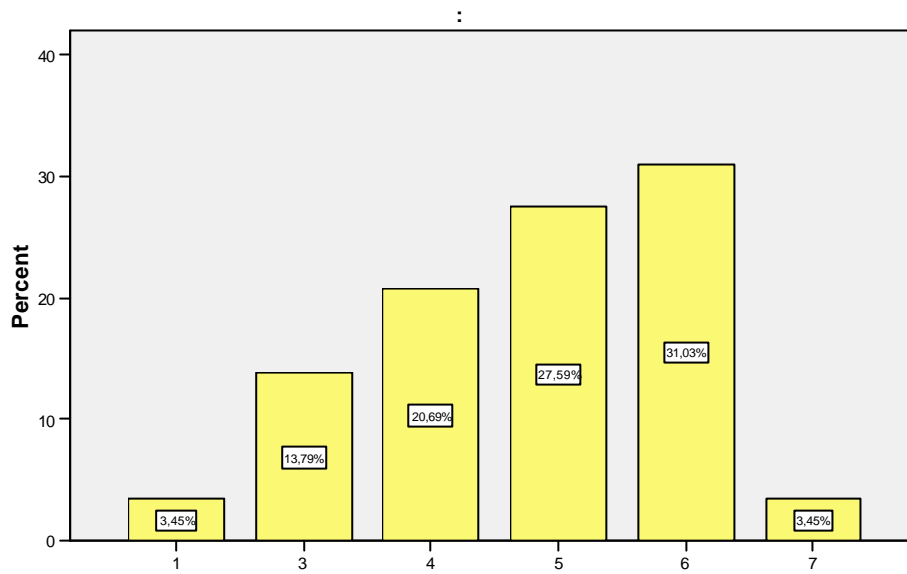


### SEGUIDORAS

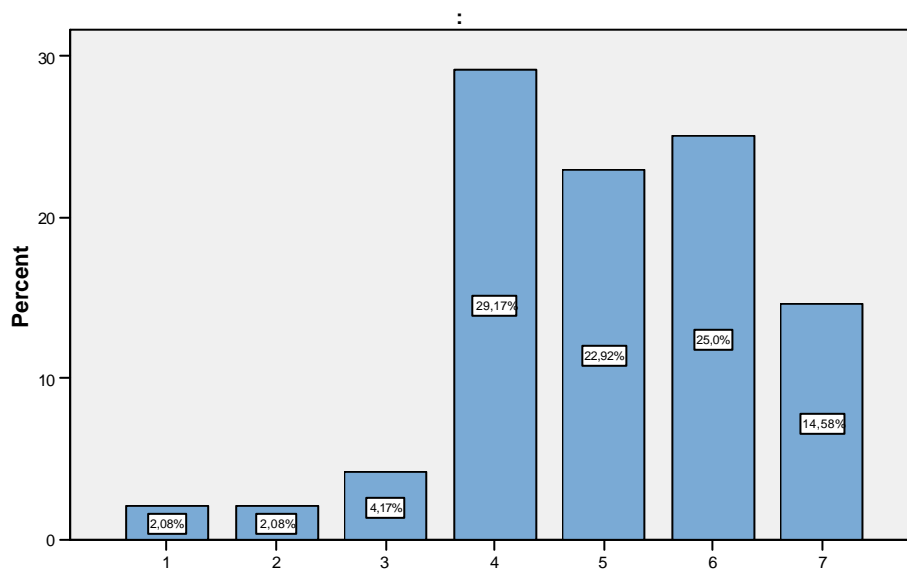


b) Crecimiento del beneficio

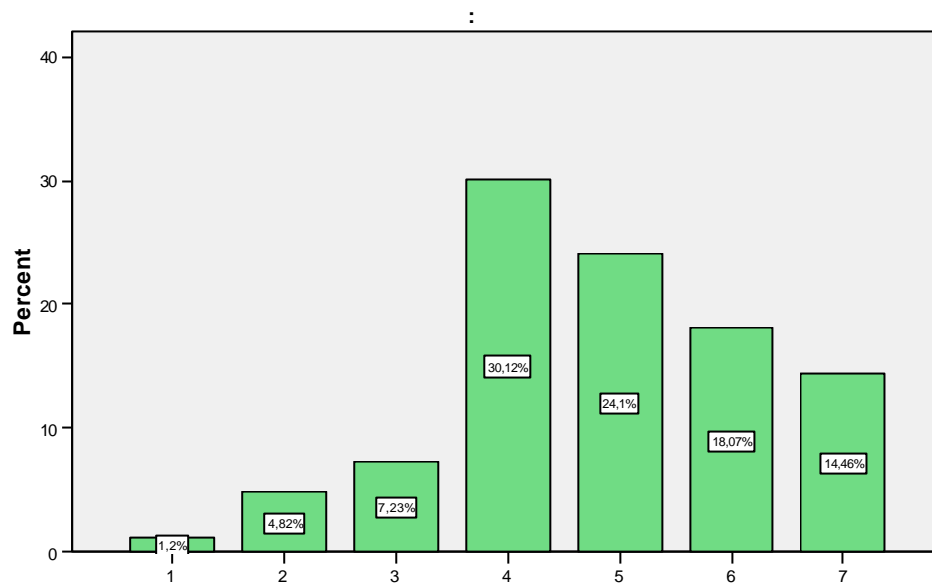
**EMPRENDEDORAS EXTERNAS**



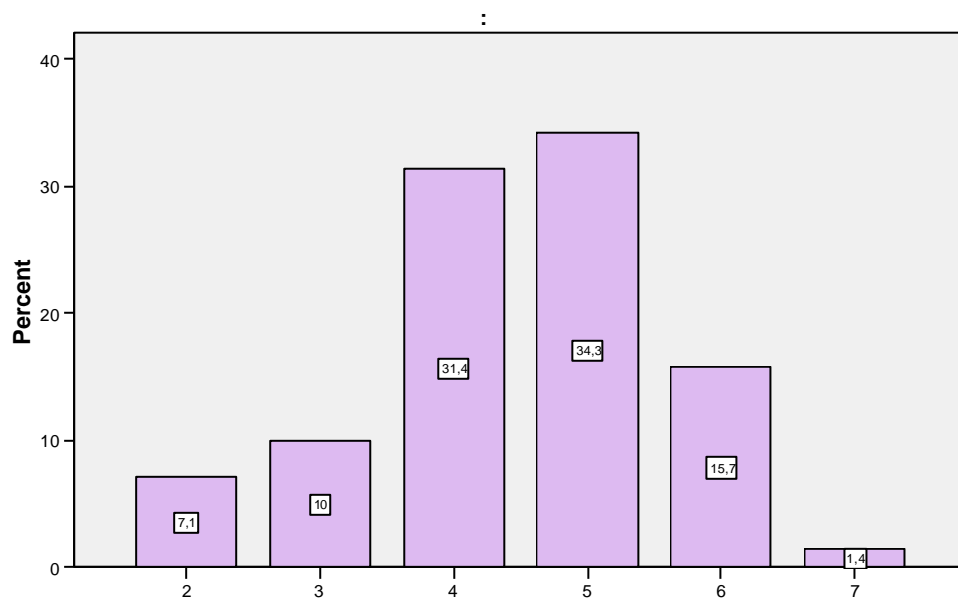
**LAS MÁS EMPRENDEDORAS**



### INTRAEMPRENDEDORAS



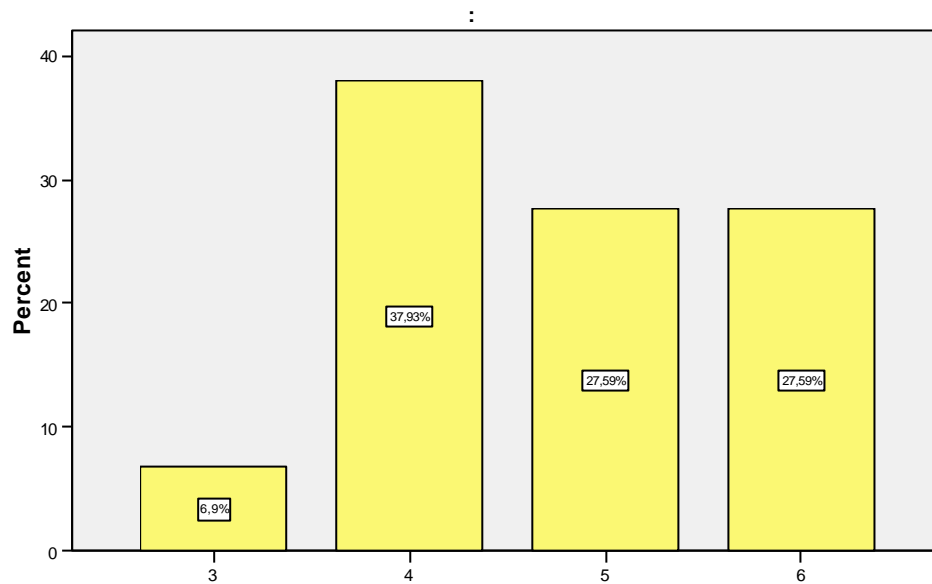
### SEGUIDORAS



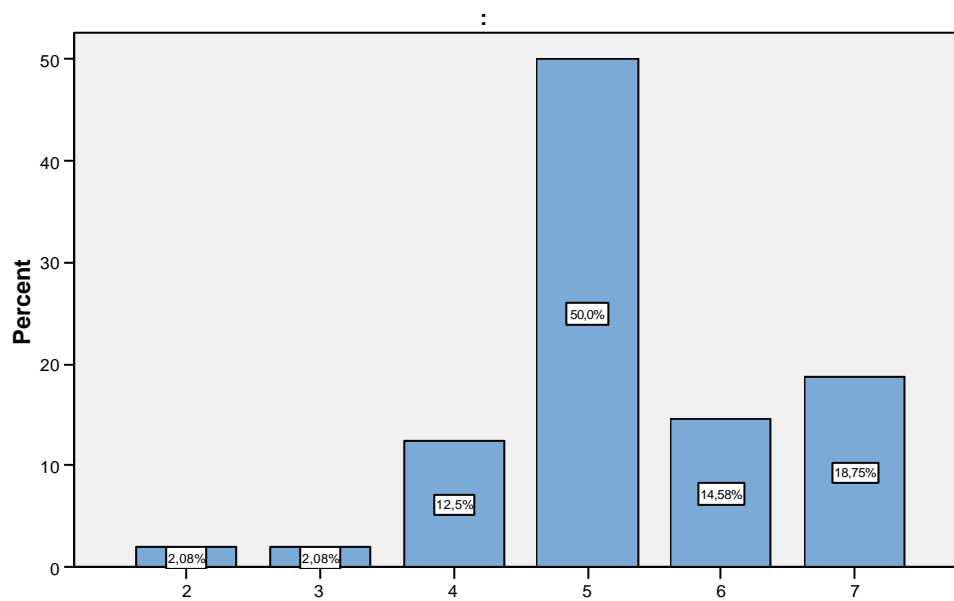


c) Aumento de la cuota

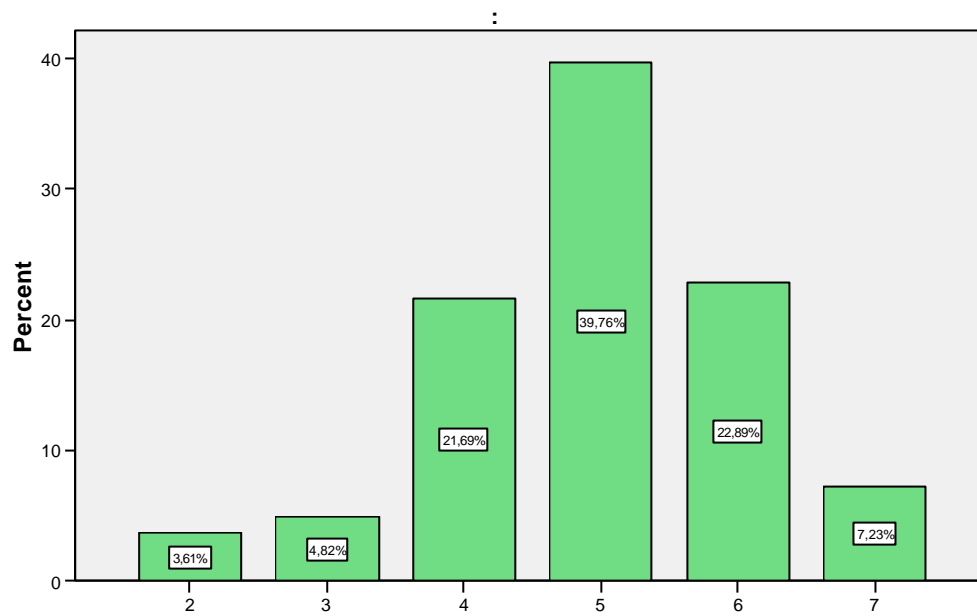
**EMPRENDEDORAS EXTERNAS**



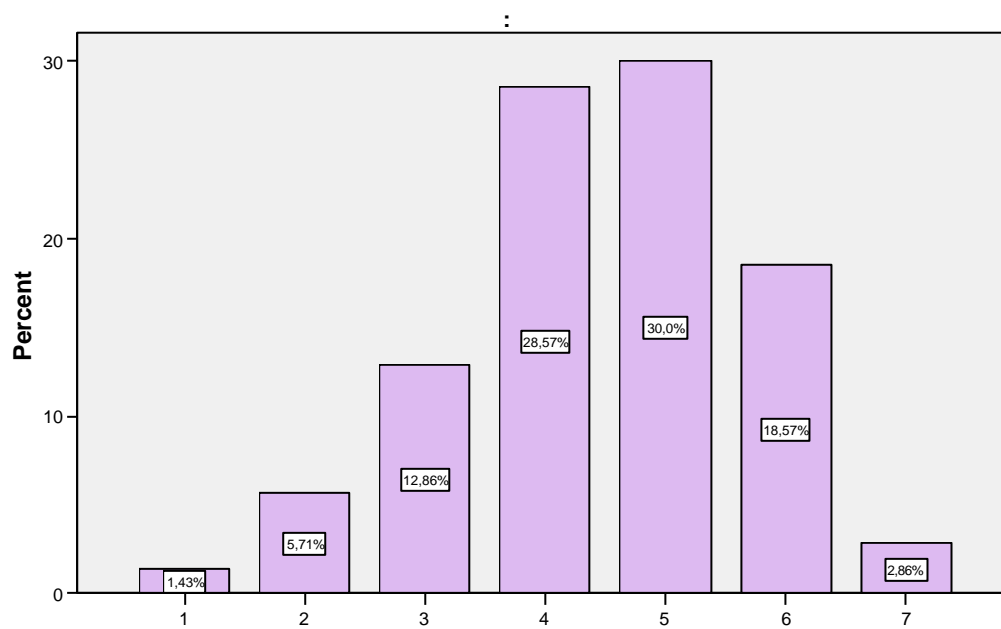
**LAS MÁS EMPRENDEDORAS**



### INTRAEMPRENDEDORAS

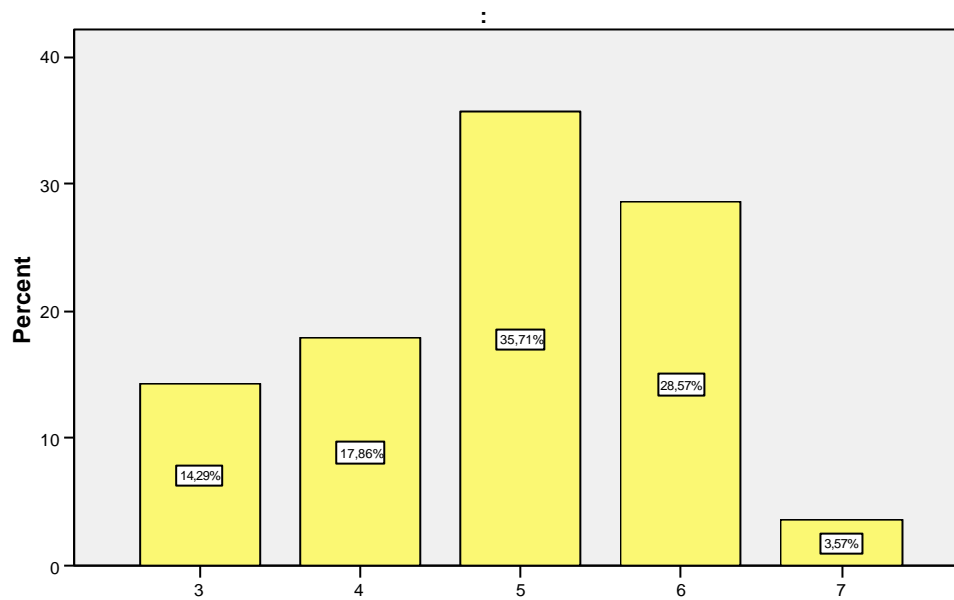


### SEGUIDORAS

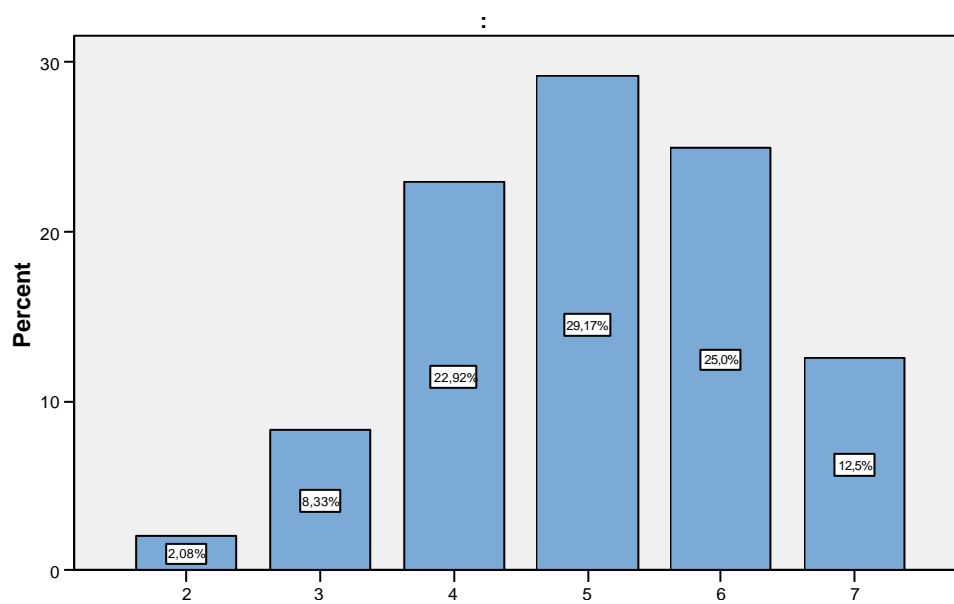


d) Rentabilidad económica

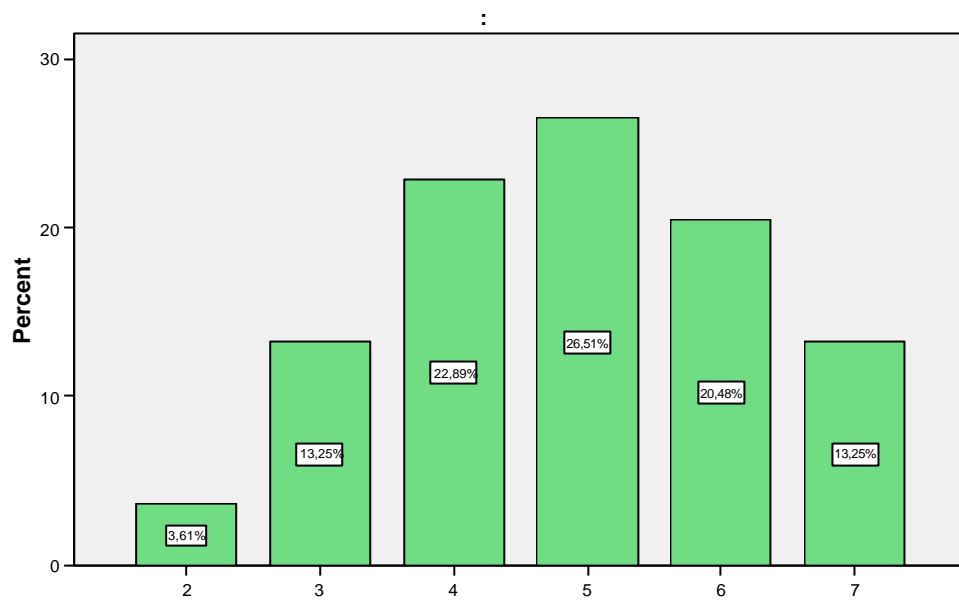
**EMPRENDEDORAS EXTERNAS**



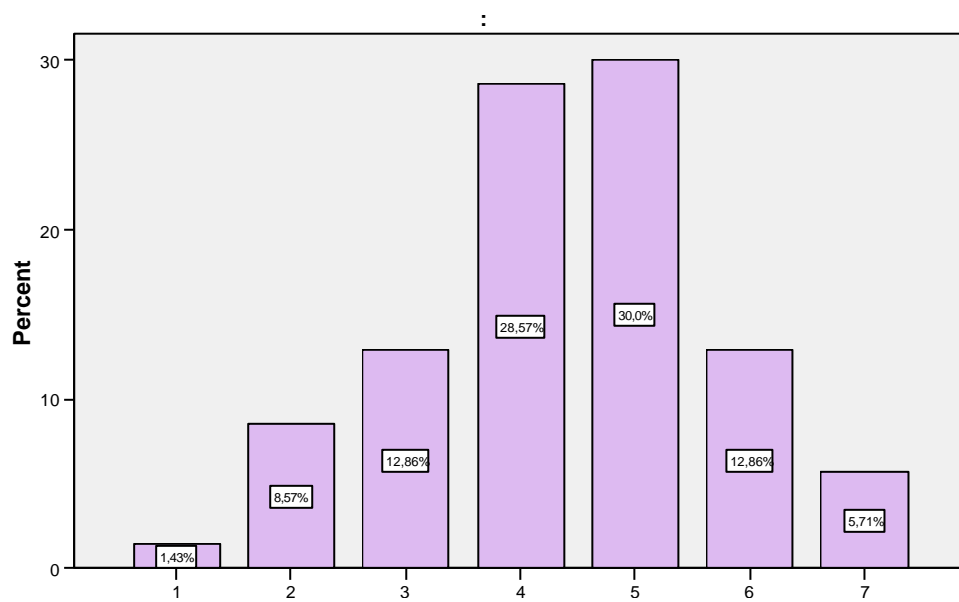
**LAS MÁS EMPRENDEDORAS**



### INTRAEMPREENDEDORAS

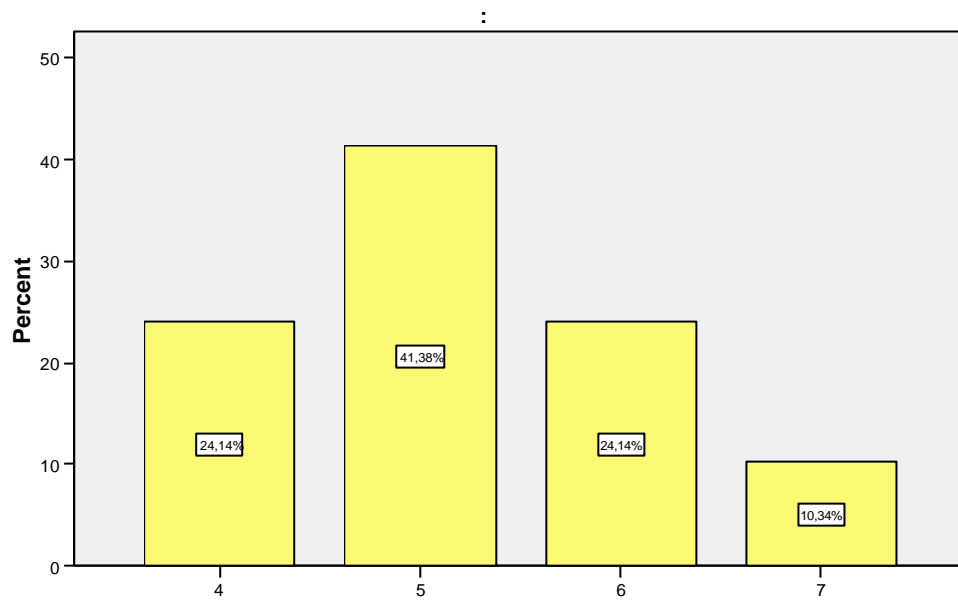


### SEGUIDORAS

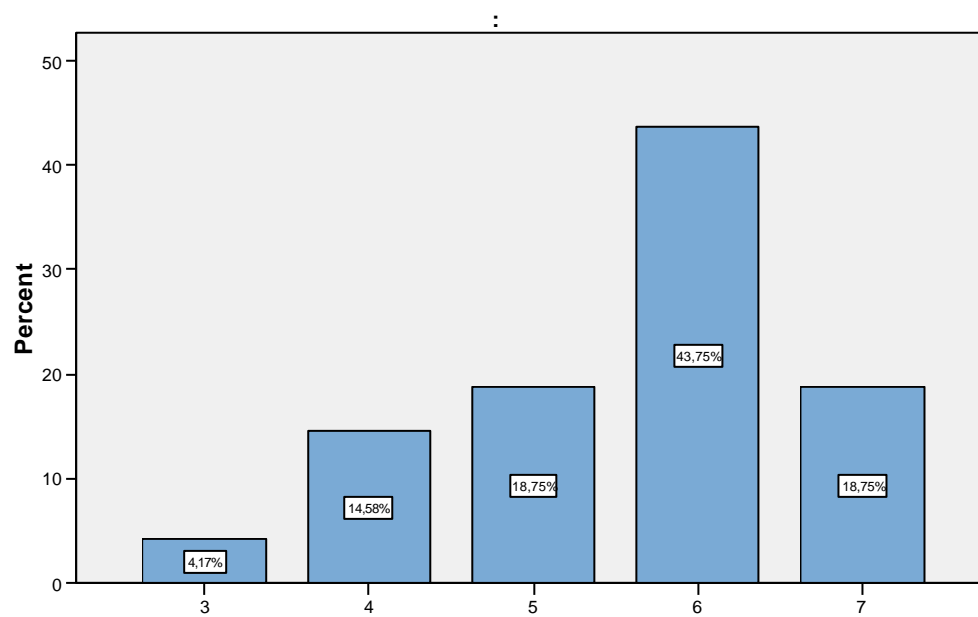


e) Nuevos productos o servicios

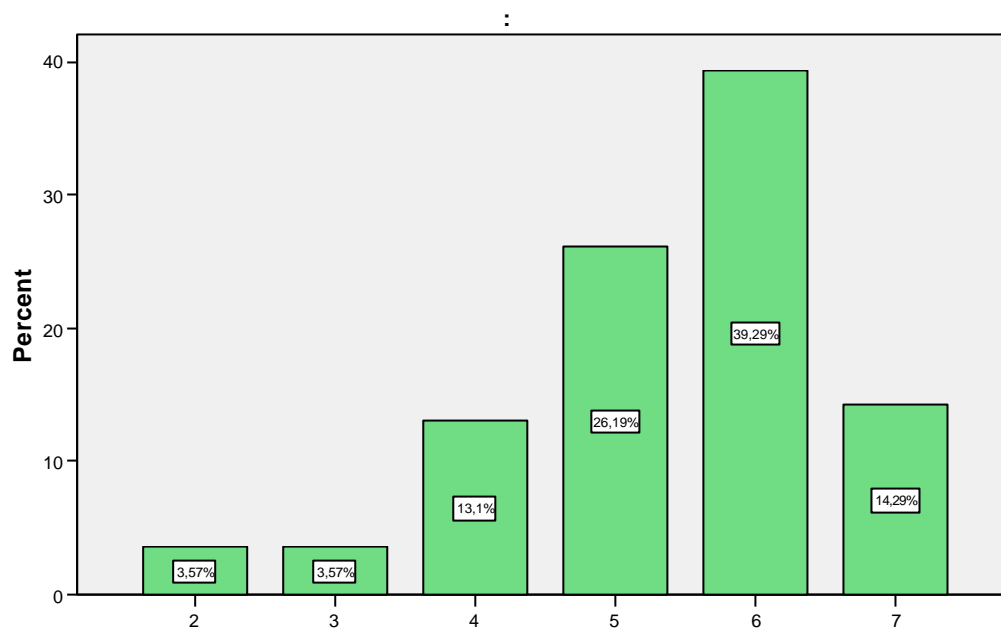
**EMPRENDEDORAS EXTERNAS**



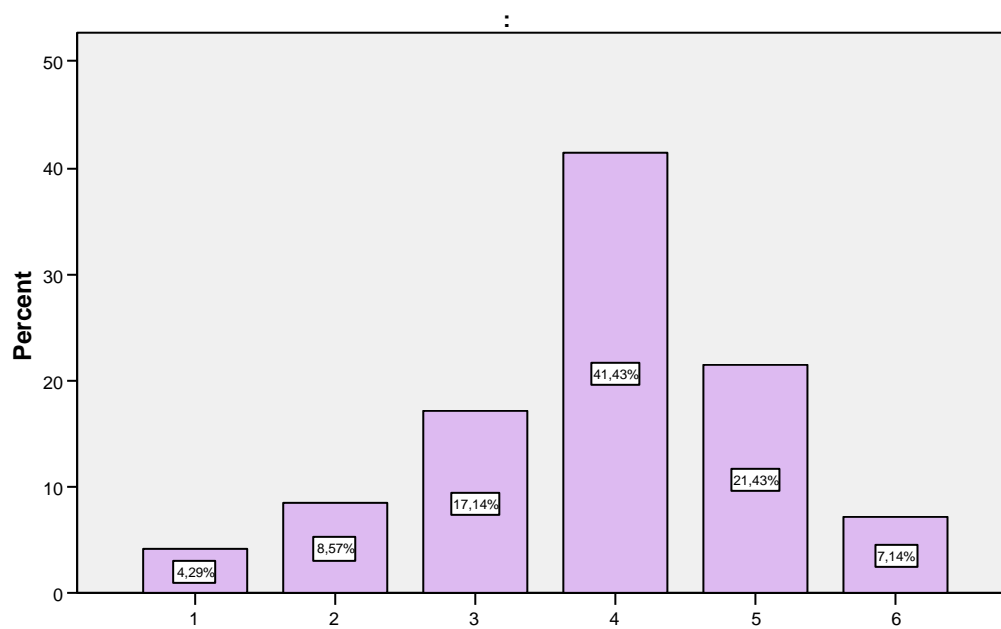
**LAS MÁS EMPRENDEDORAS**



### INTRAEMPREENDEDORAS

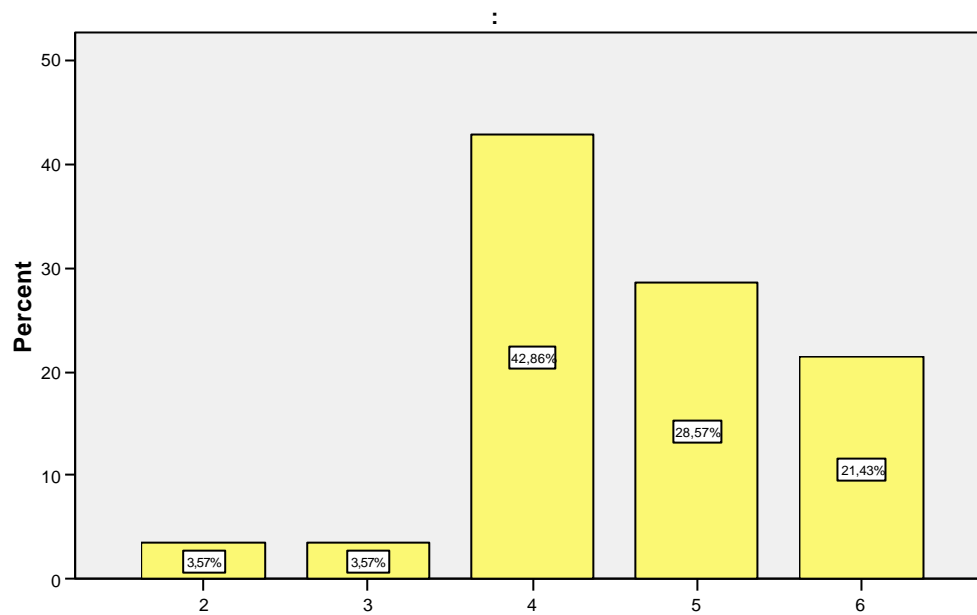


### SEGUIDORAS

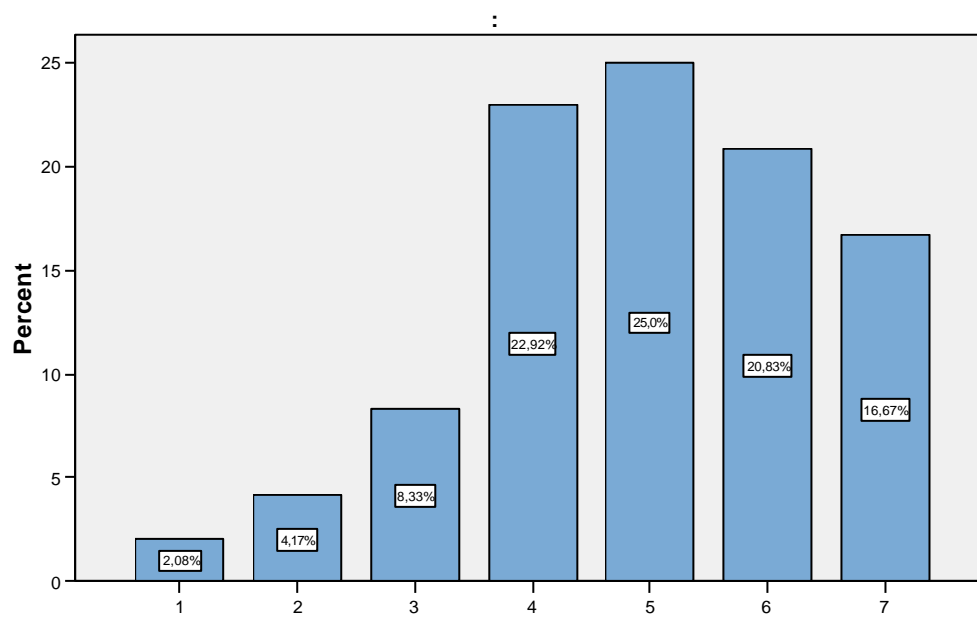


f) Nuevos negocios

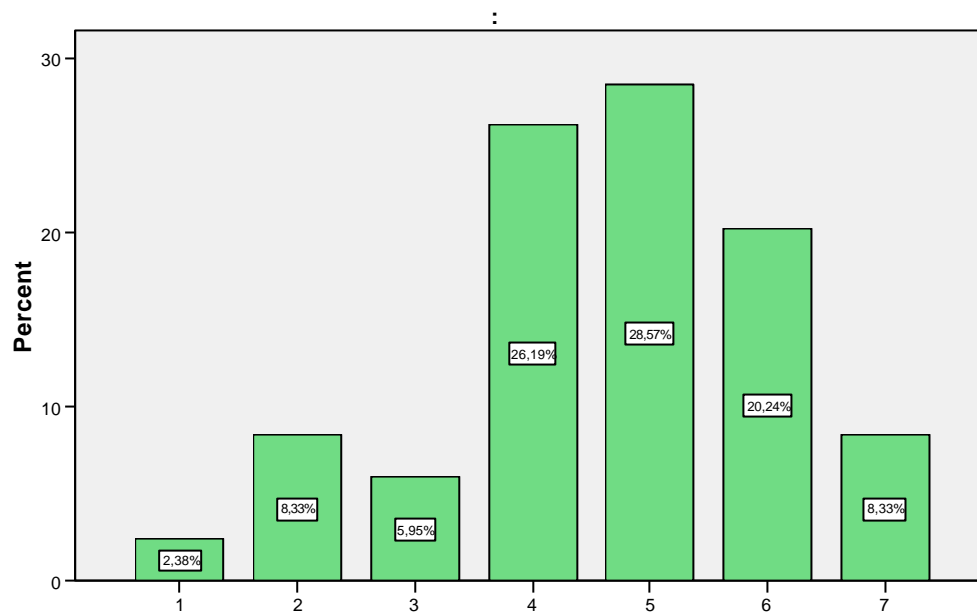
**EMPRENDEDORAS EXTERNAS**



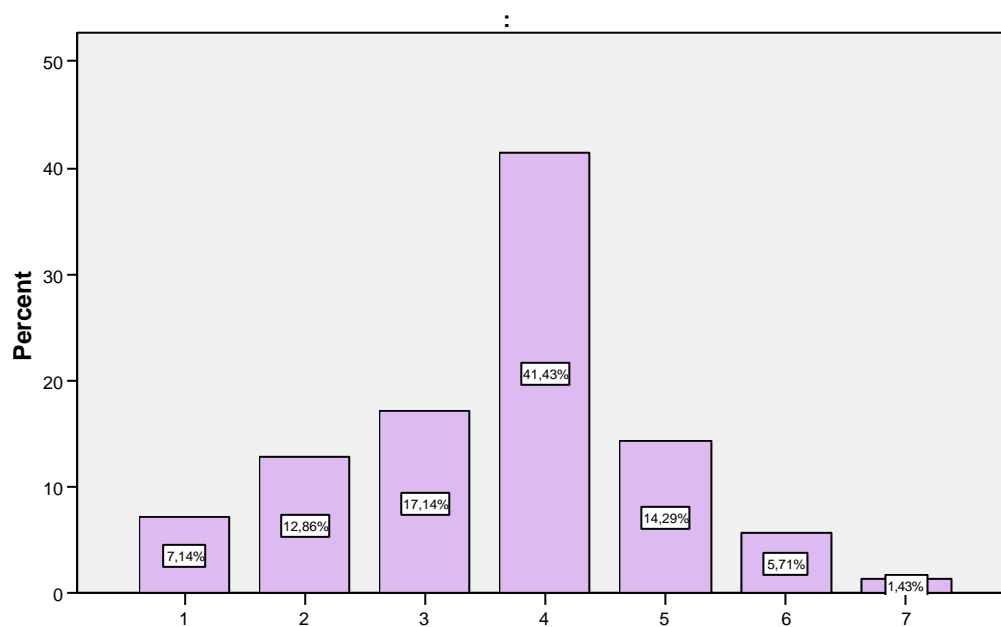
**LAS MÁS EMPRENDEDORAS**



### INTRAEMPRENDEDORAS



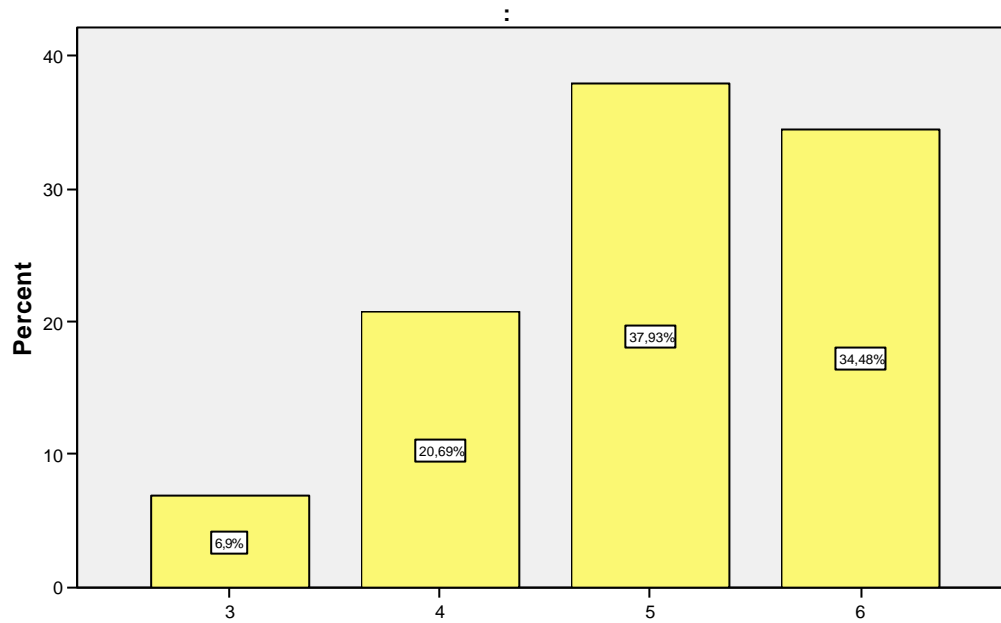
### SEGUIDORAS



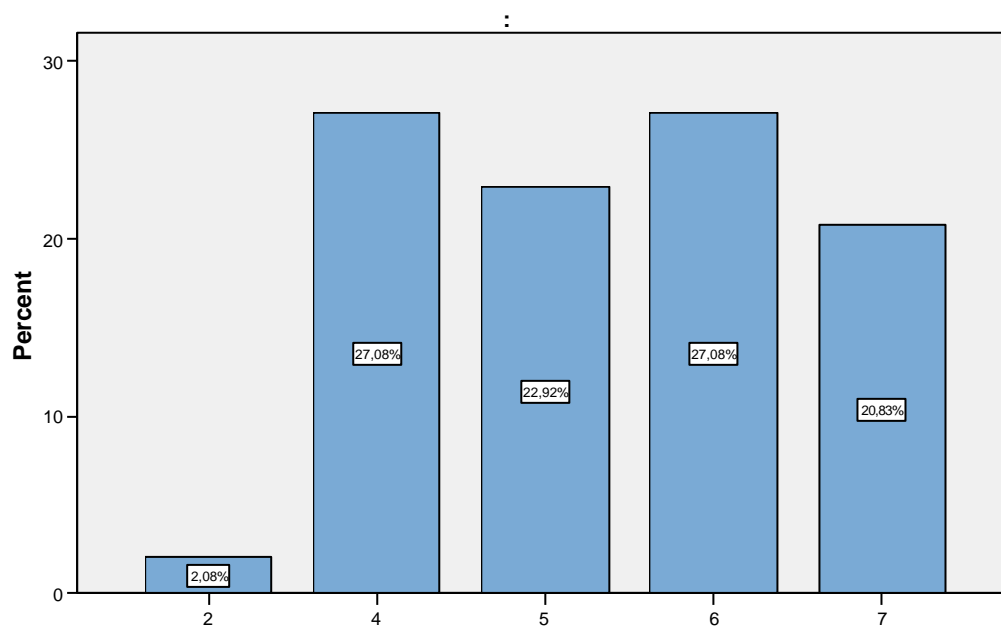


g) Resultados globales

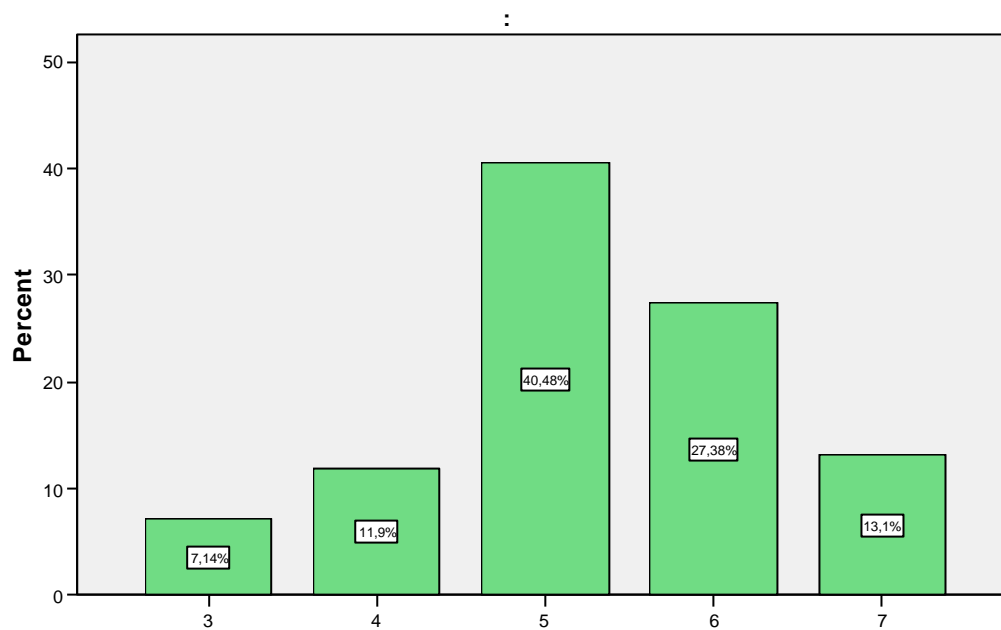
**EMPRENDEDORAS EXTERNAS**



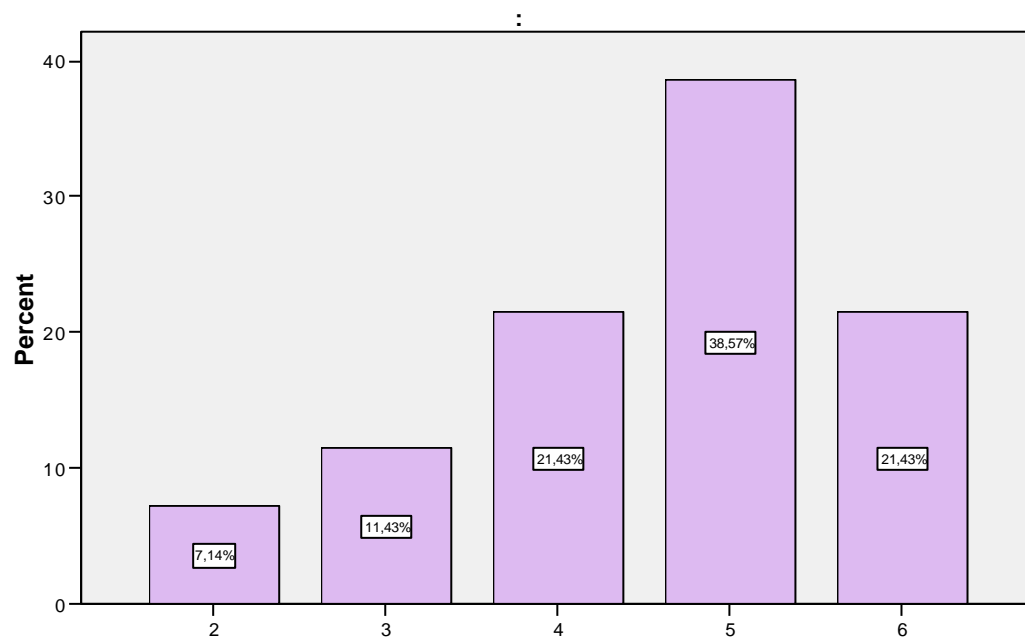
**LAS MÁS EMPRENDEDORAS**



### INTRAEMPRENDEDORAS



### SEGUIDORAS



## **Anexo 4**

### **Análisis de regresión múltiple complementarios**



*a) Crecimiento de las ventas*

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43,318	11	3,938	3,547	,000(a)
	Residual	242,055	218	1,110		
	Total	285,374	229			

a Predictors: (Constant), PROCESOandPROACT, PREXT, PREXTandPROACT, PROACTIVIDAD, PRINTandINNO, PROCESO, PRINTandPROACT, PREXTandINNO, PRINT, PROCESOandINNO, INNOVACIÓN

b Dependent Variable: CRECVTAS

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,060	,082		61,422	,000
	INNOVACIÓN	,262	,088	,236	2,962	,003
	PROACTIVIDAD	,154	,081	,131	1,893	,060
	PRINT	,198	,087	,177	2,276	,024
	PREXT	-,070	,079	-,062	-,888	,375
	PROCESO	-,028	,083	-,025	-,340	,734
	PRINTandINNO	-,122	,088	-,112	-1,398	,164
	PREXTandINNO	-,002	,076	-,002	-,029	,977
	PROCESOandINNO	,040	,084	,037	,476	,635
	PRINTandPROACT	,081	,085	,070	,950	,343
	PREXTandPROACT	-,001	,084	-,001	-,011	,992
	PROCESOandPROACT	-,005	,084	-,004	-,054	,957

a Dependent Variable: CRECVTAS

*b) Crecimiento del beneficio*

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,235	11	2,567	1,516	,127(a)
	Residual	369,139	218	1,693		
	Total	397,374	229			

a Predictors: (Constant), PROCESOandPROACT, PREXT, PREXTandPROACT, PROACTIVIDAD, PRINTandINNO, PROCESO, PRINTandPROACT, PREXTandINNO, PRINT, PROCESOandINNO, INNOVACIÓN

b Dependent Variable: CRECBEN

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,739	,102		46,582	,000
	INNOVACIÓN	,141	,109	,108	1,294	,197
	PROACTIVIDAD	,294	,101	,212	2,922	,004
	PRINT	,087	,107	,066	,815	,416
	PREXT	-,048	,097	-,037	-,498	,619
	PROCESO	-,093	,103	-,071	-,903	,367
	PRINTandINNO	,002	,108	,001	,016	,987
	PREXTandINNO	-,041	,094	-,035	-,441	,660
	PROCESOandINNO	,025	,104	,019	,239	,811
	PRINTandPROACT	-,016	,105	-,011	-,148	,882
	PREXTandPROACT	,021	,104	,015	,197	,844
	PROCESOandPROACT	,006	,103	,005	,059	,953

a Dependent Variable: CRECBEN

*c) Aumento de la cuota*

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59,141	11	5,376	4,546	,000(a)
	Residual	257,832	218	1,183		
	Total	316,974	229			

a Predictors: (Constant), PROCESOandPROACT, PREXT, PREXTandPROACT, PROACTIVIDAD, PRINTandINNO, PROCESO, PRINTandPROACT, PREXTandINNO, PRINT, PROCESOandINNO, INNOVACIÓN

b Dependent Variable: AUMCUOTA

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,834	,085		56,858	,000
	INNOVACIÓN	,274	,091	,234	3,003	,003
	PROACTIVIDAD	,209	,084	,169	2,482	,014
	PRINT	,210	,090	,179	2,348	,020
	PREXT	-,016	,081	-,014	-,200	,841
	PROCESO	-,013	,086	-,011	-,148	,882
	PRINTandINNO	-,018	,090	-,015	-,194	,846
	PREXTandINNO	-,009	,078	-,009	-,117	,907
	PROCESOandINNO	,038	,087	,033	,433	,666
	PRINTandPROACT	-,028	,088	-,023	-,321	,748
	PREXTandPROACT	-,059	,087	-,048	-,677	,499
	PROCESOandPROACT	,069	,086	,059	,799	,425

a Dependent Variable: AUMCUOTA

d) *Rentabilidad económica*

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,276	11	2,752	1,643	,088(a)
	Residual	363,514	217	1,675		
	Total	393,790	228			

a Predictors: (Constant), PROCESOandPROACT, PREXT, PREXTandPROACT, PROACTIVIDAD, PRINTandINNO, PROCESO, PRINTandPROACT, PREXTandINNO, PRINT, PROCESOandINNO, INNOVACIÓN

b Dependent Variable: RENTECON

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,781	,101		47,126	,000
	INNOVACIÓN	,216	,109	,165	1,979	,049
	PROACTIVIDAD	,178	,101	,129	1,768	,078
	PRINT	,145	,107	,111	1,362	,175
	PREXT	-,044	,097	-,033	-,456	,649
	PROCESO	-,084	,102	-,064	-,817	,415
	PRINTandINNO	-,104	,108	-,081	-,962	,337
	PREXTandINNO	-,019	,094	-,016	-,203	,840
	PROCESOandINNO	,029	,103	,023	,283	,778
	PRINTandPROACT	,031	,105	,022	,292	,770
	PREXTandPROACT	-,076	,104	-,056	-,729	,467
	PROCESOandPROACT	,044	,103	,034	,426	,671

a Dependent Variable: RENTECON

e) *Lanzamiento de nuevos productos*

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	200,833	11	18,258	18,911	,000(a)
	Residual	211,435	219	,965		
	Total	412,268	230			

a Predictors: (Constant), PROCESOandPROACT, PREXT, PREXTandPROACT, PROACTIVIDAD, PRINTandINNO, PROCESO, PRINTandPROACT, PREXTandINNO, PRINT, PROCESOandINNO, INNOVACIÓN

b Dependent Variable: NVOSPROD

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,972	,077		64,741	,000
	INNOVACIÓN	,658	,082	,495	8,000	,000
	PROACTIVIDAD	,349	,076	,248	4,606	,000
	PRINT	,020	,081	,015	,245	,806
	PREXT	,017	,073	,013	,232	,817
	PROCESO	,128	,078	,096	1,645	,102
	PRINTandINNO	-,002	,082	-,002	-,025	,980
	PREXTandINNO	-,030	,071	-,025	-,425	,671
	PROCESOandINNO	,019	,078	,014	,241	,810
	PRINTandPROACT	-,015	,079	-,011	-,188	,851
	PREXTandPROACT	-,183	,078	-,131	-2,330	,021
	PROCESOandPROACT	-,068	,078	-,051	-,869	,386

a Dependent Variable: NVOSPROD

*f) Desarrollo de nuevos negocios*

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	115,375	11	10,489	6,285	,000(a)
	Residual	363,825	218	1,669		
	Total	479,200	229			

a Predictors: (Constant), PROCESOandPROACT, PREXT, PREXTandPROACT, PROACTIVIDAD, PRINTandINNO, PROCESO, PRINTandPROACT, PREXTandINNO, PRINT, PROCESOandINNO, INNOVACIÓN

b Dependent Variable: NVOSNEG

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,421	,101		43,628	,000
	INNOVACIÓN	,280	,108	,195	2,583	,010
	PROACTIVIDAD	,268	,100	,177	2,687	,008
	PRINT	,193	,106	,134	1,813	,071
	PREXT	,103	,096	,071	1,066	,288
	PROCESO	,068	,102	,047	,665	,507
	PRINTandINNO	-,098	,107	-,069	-,909	,364
	PREXTandINNO	,180	,093	,139	1,936	,054
	PROCESOandINNO	-,050	,103	-,035	-,484	,629
	PRINTandPROACT	,100	,104	,067	,963	,336
	PREXTandPROACT	-,375	,103	-,249	-3,636	,000
	PROCESOandPROACT	-,039	,103	-,027	-,379	,705

a Dependent Variable: NVOSNEG



*g) Resultados globales*

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	55,327	11	5,030	4,383	,000(a)
	Residual	251,322	219	1,148		
	Total	306,649	230			

a Predictors: (Constant), PROCESOandPROACT, PREXT, PREXTandPROACT, PROACTIVIDAD, PRINTandINNO, PROCESO, PRINTandPROACT, PREXTandINNO, PRINT, PROCESOandINNO, INNOVACIÓN

b Dependent Variable: RTDOSGLOB

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,027	,084		60,038	,000
	INNOVACIÓN	,258	,090	,225	2,877	,004
	PROACTIVIDAD	,252	,083	,209	3,060	,002
	PRINT	,169	,088	,147	1,915	,057
	PREXT	-,036	,080	-,031	-,448	,655
	PROCESO	-,065	,085	-,057	-,772	,441
	PRINTandINNO	,063	,089	,056	,710	,479
	PREXTandINNO	-,071	,077	-,068	-,916	,361
	PROCESOandINNO	,012	,085	,010	,135	,893
	PRINTandPROACT	,064	,086	,053	,739	,461
	PREXTandPROACT	-,113	,086	-,094	-1,317	,189
	PROCESOandPROACT	-,059	,085	-,051	-,689	,492

a Dependent Variable: RTDOSGLOB